

Université Abdelmalk Essaadi
Faculté Polydisciplinaire
de Tétouan

**Mohammed
Ben TAHAR**

Docteur ès Sciences de gestion :
Management et commerce

De l'ECONOMIE A l' ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Filière : Sciences économiques et gestion
Module : Techniques et Economie de l'Entreprise I
Elément : Economie et organisation de l'entreprise



2^{ème} Edition

Année Universitaire:
2009/2010

بسم الله الرحمن الرحيم

Introduction

Deux grandes parties composeront notre cours d'économie et d'organisation de l'entreprise. La 1^{ère} partie intitulée : L'entreprise : ses approches, ses objectifs, ses structures et son environnement se constitue de 4 chapitres. Le premier chapitre aura pour objet l'étude de l'entreprise en tant que structure productive, dans un deuxième chapitre, nous procédons à l'étude des objectifs de l'entreprise. Le 3^{ème} et le 4^{ème} chapitres seront consacrés successivement aux structures de l'entreprise et à son environnement.

La II^{ème} partie intitulée : Les fonction de l'entreprise comporte 5 chapitres. Un premier chapitre sera consacré à l'étude de l'organisation interne de l'entreprise. Deuxième chapitre sera consacré à l'étude de la fonction commerciale. Le troisième chapitre aura trait à la fonction Achat-approvisionnement. Les fonctions administratives, comptables et financières seront traitées dans le quatrième chapitre, et la fonction production dans le cinquième chapitre.

1^{ère} partie:

L'entreprise : ses
approches, ses objectifs,
ses structures, et son
environnement.

Chapitre 1: L'entreprise en tant que structure productive

Nous procédons dans **une première section** à l'étude de la définition de l'entreprise, pour pouvoir entamer dans **une deuxième section** l'évolution du tissu industriel et commercial marocain.

Section 1: Définition de l'entreprise

Cette section se constitue de deux paragraphes. Le premier concerne l'étude de l'entreprise en tant qu'unité de production et de répartition (\$1) et le deuxième sa typologie (\$2).

\$1 : L'entreprise en tant qu'unité de production et de répartition

LINSEE, l'ordre des experts comptables, P. Bleton et LAFFONT, le Grand dictionnaire et Gérard (¹) ainsi que la définition proposée par J.P. Helfer retiennent deux critères fondamentaux pour pouvoir définir l'entreprise à savoir **le critère de la production et celui de la répartition.**

-Définition de l'INSEE :

«L'entreprise est l'agent économique dont la fonction principale est la production des biens et services destinés à être vendus sur un marché ».

-Définition de l'ordre des experts comptables

«L'entreprise est un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques et financiers pour extraire, transformer, distribuer des biens ou des services conformément à des objectifs définis par une direction en faisant

¹- J.M. Auriac, A. Cavagnol, G. Hoffbeck, F. Le Moine et J. Walter, « Economie d'entreprise » tome 1 connaissance de l'entreprise, BTS, Technique plus, Castella, 1995. p : 7.

intervenir les motivations de profit et d'utilité sociale à des degrés divers ».

-Définition de P. Bleton, Laffont Mort de l'entreprise

«L'entreprise est un corps social ayant une fin économique : la production ».

-Définition du grand dictionnaire encyclopédique Larousse

«L'entreprise est une affaire commerciale ou industrielle dirigée par une personne physique ou morale privée, unité économique de production ».

-Définition de Gérard le large, Clet «organisation et gestion de l'entreprise »

«une entreprise est une organisation qui met en œuvre différents moyens, appelés facteurs de production de façon possible optimale pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés pour la production ou la commercialisation de biens ou de services ».

Conclusion :

Toutes ces définitions précitées replacent l'entreprise au cœur de l'activité économique permettant d'assurer le rôle de production des richesses puis de leur répartition entre les divers acteurs.

Rappelons d'abord que c'est dans la pensée libérale du XVIIIe siècle que naît véritablement l'idée moderne de l'entreprise. Nous citons entre autres Adam Smith et Jean – Baptiste Say qui ont profondément réfléchi sur les concepts de : production de travail, la richesse créée, la division des tâches, les coûts, les facteurs de production, le profit et donc sur l'entreprise.

On pourrait même remonter un peu plus loin et assister chez Platon ou Aristote à des débats sur les organisations

humaines, sur la justice, et donc sur la répartition, et sur la production.

Ainsi, toutes ces définitions « représentent l'entreprise comme une unité de production et de répartition de richesse sous forme de biens ou de services destinés à la vente ».

Toujours est – il que cette conception de l'entreprise reposant sur les deux seules notions, celle de la production

Selon ces définitions, l'entreprise est le lieu où se crée la richesse ; son rôle est donc déterminant dans l'économie. Par exemple, elle peut :

- répondre à la demande des consommateurs ;
- créer de nouveaux produits ou services ;
- aider à maintenir ou à diminuer par la compétition, les coûts et les prix à leur plus bas niveau ;
- procurer de l'emploi ;
- contribuer à la croissance économique ;
- encourager à la production pour que le pays soit présent sur les marchés étrangers ;
- etc

Par ailleurs, les richesses créées appelées aussi «valeur ajoutée» sont réparties entre l'ensemble des agents économiques ayant contribué à l'activité économique de l'entreprise comme le montre le tableau ci – dessous :

Répartition des richesses Créées par L'entreprise

	Agents rémunérés	Economiques	Nature de la rémunération
Richesses créées par l'entreprise	→ Personnel (fonctionnel et opérationnel)*	→	Salaires
	→ l'Etat organismes sociaux (CNSS).	→	Impôt, cotisations sociales
	→ Les prêteurs (Banques ou autres)	→	Intérêts
	→ Les apporteurs de capitaux (actionnaires)	→	Dividendes
	→ L'entreprise	→	Revenus non distribués

* L'Agent économique concerné ici est : les MENAGES.

Par ailleurs, chaque agent économique reçoit sa part en fonction du degré de sa participation dans l'activité de production de l'entreprise. Ce modèle de production répartition repose sur les caractéristiques suivantes :

- L'entreprise est aux mains d'un seul individu (entrepreneur individuel ou patron), son propriétaire; il s'occupe tout seul de sa direction et assume, tout seul, tous les risques;
- La fabrication repose sur un seul produit parfaitement semblable à ceux réalisés par les concurrents ;
- L'objectif de l'entrepreneur consiste en la maximisation du profit à court terme ;

- L'environnement est stable et ses données sont connues avec précision ;
- Le chef d'entreprise qui est en même temps le patron dispose d'une information parfaite sur les prix, les coûts, la situation des concurrents ;
- Les concurrents, nombreux et de tailles identiques, ne peuvent peser sur le marché.

Ainsi, avec ces conditions, on retrouve le modèle de « concurrence pure et parfaite », faisant de l'entreprise une véritable firme représentative qui ne sépare pas l'entrepreneur de son entreprise.

Toutefois, ces conditions de la concurrence pure et parfaite de **la firme représentative**, paraissent contredites et dépassées par la réalité dans la mesure où :

- Les produits ne pourraient pas être parfaitement homogènes. La qualité pourra faire la différence et partant faire d'eux des produits hétérogènes;
- L'entrepreneur dispose d'autres paramètres que le prix pour agir à savoir la publicité, la promotion, la qualité, les vendeurs, etc ...;
- La classique typologie des marchés qui distingue d'un côté **le marché de concurrence (ou concurrentiel)** et de l'autre **le marché de monopole (ou monopolistique)** n'est pas la seule classification, puisqu'il existe un autre marché qui combine les deux réalités : **la concurrence et le monopole appelé « concurrence monopolistique »**. Ce dernier se caractérise par le fait qu'il comporte un peu de concurrence (les producteurs sont nombreux), et un peu de monopole (les produits sont différenciés).

La poursuite du profit maximum ne pourrait constituer le seul et unique objectif de l'entrepreneur. L'entrepreneur

pourrait privilégier la survie ou la croissance de l'entreprise que l'objectif du seul profit maximum.

Ainsi, avec l'introduction de ces nouvelles dimensions et de ces multiples paramètres, on se trouve un peu loin de la firme (l'entreprise) représentative et de la concurrence pure et parfaite qui explique la définition restrictive de l'entreprise centrée sur : La production et la répartition.

Autrement dit, la firme représentative n'existe pas dans la réalité ; elle n'est qu'un instrument pour expliquer le fonctionnement général des marchés et leur évolution. Cette définition réductrice de l'entreprise aux seules production de biens, et services et à leur répartition représente l'approche (ou la conception traditionnelle de l'entreprise), qui s'oppose à d'autres plus rénovées, que nous exposerons dans des chapitres ultérieurs.

\$2 - Typologie des entreprises

Nous examinerons les différents critères de classification des entreprises (A) et les groupes et les firmes multinationales (B).

A-Les critères de classification des entreprises

Nous citons le critère sectoriel (ou la classification sectorielle) (1), le critère juridique (ou la classification juridique) (2), le critère dimensionnel (ou la classification dimensionnelle) (3).

1- Classification sectorielle

La classification sectorielle distingue trois type de secteur : le secteur primaire qui recouvre les activités agricoles ; le secteur secondaire l'industrie et le secteur tertiaire les services

1 - L'agriculture

Sur le plan juridique, on distingue trois types d'exploitations agricoles à savoir :

-Le métayage dont les fruits sont partagés entre l'exploitant agricole et le propriétaire ;

-Le fermage ; l'exploitant agricole paye un loyer, de la terre à son propriétaire

-Le faire – valoir direct :

A l'heure actuelle, l'introduction des progrès techniques en matière d'irrigation et de culture a permis aux entreprises qui opèrent dans le secteur agricole d'accroître la production et le rendement agricole.

2 – L'industrie

Au sein de ce secteur, d'autres classifications pourraient être opérées à savoir la classification selon le stade de la production (2.1), la classification selon le mode de production (2.2).

2.1 – Classification selon le stade de la production

On distingue :

- Les industries extractives ;
- Les industries énergétiques
- Les industries de transformation :
 - Lourdes : sidérurgie, etc ..
 - Légères : mécanique, électronique, etc,
- Bâtiment et travaux publics (BTP).

2.2 – Classement selon le mode de production

On distingue :

- La production à la commande : le client achète avant la mise en fabrication ;
- La production en série pour un stock (construction automobile) ;
- Production en continu.

3 – Les services

Le secteur tertiaire se constitue des activités les plus variées à savoir : le commerce, les banques, les assurances, le tourisme, le transport, la restauration.

Par ailleurs, selon la nature de leurs activités, les entreprises sont également classées par branche (1) ou par secteur (2). Une même entreprise peut appartenir à plusieurs branches, par contre toujours classées dans un même secteur, celui qui correspond à son activité principale. Ainsi, l'ONCF (office national des chemins de fer) qui est une entreprise publique et a de nombreuses activités (le transport ferroviaire, l'hôtellerie, la fabrication industrielle ..) est classée dans plusieurs branches, mais classée dans un seul secteur qui correspond à son activité principale à savoir les transports.

2- Classification juridique

Au plan juridique, on distingue deux secteurs : le secteur privé (2.1), le secteur public (2.2).

2.1 – Le secteur privé

Le secteur privé se compose des entreprises individuelles (2.1.1) et des sociétés (2.1.2).

2.1.1 – Les entreprises individuelles

L'entreprise individuelle appartient à une seule personne physique. Certes, dans l'économie marocaine, les entreprises individuelles sont de plus en plus nombreuses, mais en raison de la faiblesse de leur taille, leur contribution dans la richesse du pays est encore faible.

Dans l'économie marocaine, l'entreprise artisanale occupe une place centrale au sein des entreprises individuelles. L'artisan exerce un travail manuel, agit pour son propre compte et n'emploie pas un grand nombre d'ouvriers.

Responsabilité dans les entreprises privées :

Le propriétaire est responsable personnellement et entièrement envers les affaires de l'entreprise ; la confusion est donc complète entre l'entreprise et l'entrepreneur. Toutefois, cette confusion ne va pas sans poser quelques difficultés. Lorsque le propriétaire s'avère insolvable et n'arrive pas à payer ses créanciers, ces derniers pourront se faire payer en prélevant sur le patrimoine personnel du chef d'entreprise (qui est le propriétaire).

2.1.2 – Les sociétés ⁽¹⁾

Nous distinguons deux types de sociétés : les sociétés de personnes et les sociétés de capitaux.

2.1.2.1 – Les sociétés de personnes

Ces sociétés sont dénommées « sociétés de personnes » car les associés sont peu nombreux, se connaissent personnellement et ont la plus grande confiance les uns à l'égard des autres.

Les associés sont détenteurs des parts sociales qu'ils ne peuvent céder à des tiers et sont entièrement responsables de la totalité des dettes de l'entreprise sur leur patrimoine propre.

2.1.2.2 – Les sociétés de capitaux

Leur appellation provient du fait que seuls les capitaux comptent et non les personnes. Les associés ne se connaissent pas nécessairement ; leur responsabilité est limitée au montant de leur apports ; les titres (les actions) sont négociables.

¹- Pour plus de détails sur les sociétés, voir notre cours : introduction à l'économie (1^{ère} année), chapitre III.

(1) Branche : ensemble d'entreprises ou de partie d'entreprises, qui produisent une même catégorie de biens.

(2) Secteur : Ensemble des entreprises ayant la même activité principale.

Nous citons entre autres la S.A, et la SARL qui est à la fois une société de personne et une société de capitaux.

2.2 – Le secteur public

2.2.1 – Composition et poids du secteur public marocain

Le secteur public marocain se compose des entreprises publiques, des régies et des ORMVA (offices régionaux de mise en valeur).

• Les entreprises publiques marocaines

Le secteur des entreprises publiques marocaines compte quelques 800 entités ⁽¹⁾. Pour l'année 1995, les entreprises ont contribué pour 18 milliards de dh de VA, soit 14% du PIB ; 18 Milliards d'investissement réalisés, soit 6,5% du PIB ; 5 Milliards de transferts de l'Etat vers les entreprises publiques soit 1,8% du PIB ; 210 000 agent et 14 Milliards de masse salariale.

Par ailleurs, le secteur connaît une forte concentration en ce sens qu'un petit nombre d'entreprises publiques constitue l'essentiel du poids financier et économique du secteur. 27% des entreprises publiques représentent 80% de la VA, 80% de l'investissement total du secteur. Les entreprises publiques les plus importantes sont :

-**OCP** : office chérifien des phosphates. La plus importante entreprise publique marocaine créée à l'origine pour exploiter et exporter les roches de phosphates ;

-**ONE** : Office national de l'électricité. Le principal producteur et distributeur d'énergie électrique au Maroc ;

-**ONEP** : Office national de l'eau potable. Principal producteur marocain d'eau potable ;

¹- Mohammed BenTahar, thèse de doctorat en sciences de gestion, «Le nouveau contrôle de gestion et son impact sur la performance des entreprises marocaines ». F.S.J.E.S, FES, P.P. 254-255.

-**ONCF** ⁽¹⁾ : Office national des chemins de fer. L'ONCF détient le monopole d'exploitation ferroviaire.

-**ONPT** : Office national des postes et télécommunication. Monopole marocain des postes et télécommunication ;

-**RAM** : Royal Air Maroc. Monopole aérien marocain.

-**ODEP** : Office d'exploitation des ports marocains ;

-**ONDA** : Office national des aéroports. Monopole aéroportuaire marocain ;

-**ONT** : ⁽²⁾ : Office national des transports. L'ONT détient le monopole des transports routiers ;

-**BRPM** : Bureau de recherche et de participation minière. Son portefeuille se compose d'une trentaine d'entreprises minières.

- **Les régies :**

Il existe 16 régies au Maroc. Elles sont sous la tutelle administrative du Ministère de l'intérieur. Les régies sont en général chargées de produire et d'approvisionner la population en eau et électricité. Certaines d'entre elles sont responsables de la distribution d'électricité. Il y a aussi des régies qui opèrent dans le secteur du transport.

Entre autres régies nous citons :

-**La R.A.D.E.E.F** : Régie autonome de distribution d'eau et d'électricité à Fès.

-**La R.A.T.F** : (Régie autonome de transport à Fès) : elle est chargée du transport urbain et interurbain. Sa création

¹- Projet de loi concernant le création de la « société marocaine des chemins de fer » qui remplacera l'ONCF, conseil du gouvernement du jeudi. 18/12/2003.

²- Projet de loi concernant la création de la « société nationale de transport et des moyens logistiques » qui remplacera l'ONT conseil du gouvernement du 18-12-2003.

avait pour objectifs de satisfaire les besoins de plus en plus accrus en matière de transport résultant d'une grande extension urbaine. La RATF est placée sous la tutelle du ministère de l'intérieur qui approuve ses actes essentiels (budget, comptes, fixation des tarifs) et définit les orientations générales du secteur

- **Les ORMVA** : (offices régionaux de mise en valeur). Le secteur public marocain compte neuf ORMVA. Les ORMVA sont responsables entre autres, de la distribution et la vente d'eau d'irrigation aux exploitations agricoles. Ils ne sont pas autonomes et constituent des branches administratives du ministère de l'agriculture.

Les entreprises du secteur public groupe en plus des entreprises publiques, des entreprises semi –publiques.

- **Les entreprises semi – publiques**

Ce sont des entreprises contrôlées par l'Etat mais où des personnes privées participent au financement ou à la gestion.

Elles diffèrent des entreprises publiques par le fait que si pour ces dernières, l'Etat détient l'intégralité du capital, et le pouvoir absolu de décision et de gestion, leurs capitaux sont mixtes, et le pouvoir de décision est partagé.

2.2.2- Caractéristiques de l'entreprise publique marocaine

Les caractéristiques de l'entreprise publique marocaine se réduisent à trois composantes :

(1) L'entreprise publique marocaine se caractérise par son objet de type industriel et commercial, c'est à dire se livrant à une activité de production ou d'échange de biens ou de services moyennant un prix qui couvre approximativement le prix de revient. Ainsi, les activités administratives, notamment l'enseignement, la justice, la police etc, qui relèvent des attributions de l'Etat, ou des collectivités locales ne sont pas des entreprises publiques.

(2) Le capital de l'entreprise (capital social) est totalement ou partiellement public. C'est à dire que l'entreprise est propriété en partie ou en totalité de l'Etat ou d'une collectivité publique.

Ainsi, toutes les formes de concession, de gérance par lesquelles l'Etat ou une collectivité locale confie à une société privée de gérer le service public (la gestion des ordures, à FES et à CASA) sont confiées à des sociétés privées.

(3) Les entreprises publiques opèrent dans différents secteurs de l'économie. Nous citons entre autres :

-Institutions financières (le secteur financier : Banque Al Maghrib, BNDE (banque nationale de développement économique), CNCA (caisse nationale du crédit agricole), CDG (caisse de dépôt et de gestion), CIH (crédit immobilier et Hôtelier), etc ...

-Le secteur énergétique : ONE, SAMIR, SCP (société chérifienne de pétrole) ; etc ;

-Le secteur du transport : COMANAV (compagnie marocaine de navigation), ONT, RAM, CTM – LN, ONCF, ;

-Le secteur agricole : SOGETA ,

-Immobilier : ERRAC , ...

-Mines : OCP, BRPM ,....

-Etc ...

2.2.3–Evolution du secteur public marocain

Deux phases ont marqué le secteur public marocain :

- **1956 à 1963** : la présence et le développement des entreprises publiques dans presque l'ensemble de l'économie s'explique par la nécessité de conférer au Maroc, les moyens lui permettant d'achever son indépendance d'autant plus que :

-Les institutions financières (les banques) n'assumaient pas leurs responsabilités dans le développement de l'économie marocaine. L'Etat du Maroc au cours de cette période n'avait aucun pouvoir, aucune autorité sur le plan financier ;

-L'agriculture était sous la responsabilité du colonialisme, puisque presque d'un 1 millions d'hectares fertiles appartenaient aux colons. L'agriculture était particulièrement orientée vers la satisfaction des besoins de la colonisation, c'est à dire vers l'extérieur ;

-Au cour des deux premières années de l'indépendance, le Maroc avait connu une fuite considérable des capitaux qui a entraîné le pays dans une situation économique très grave voir une paralysie totale.

Ainsi, furent créés entre autres :

-La banque du Maroc, la BNDE destinée à financer l'investissement et la croissance du Maroc ;

-CDG ;

-La caisse d'épargne ayant pour but d'épargner le maximum de ressources pour financer les projets ;

-Dans le domaine social, création de CNSS ;

-BRPM (1957/1958) permettant de soutenir l'industrie ;

-Sur le plan agricole, création du CA (crédit agricole) et de l'ONI (office national pour l'irrigation) ;

-SAMIR (1958/1960), pour le raffinage du pétrole de Mohammadia.

-ONCF ;

• **1964 -1978** :

Cette période a été caractérisée par une forte filialisation (création de filiales) et des prises de participations de l'Etat dans la totalité de l'économie marocaine ayant permis

la constitution d'un vaste secteur public marocain. Cette extension du secteur public a joué un rôle déterminant dans l'encouragement de l'investissement privé et partant du secteur privé. Le secteur public a mis donc davantage de ressources dans les circuits productifs afin de constituer les conditions favorables au développement du secteur privé

- **1989 : Loi 39 sur la privatisation :**

Cette loi a permis la privatisation de 112 entités appartenant à l'Etat sur une période de 6 ans qui se termine le 31 décembre 1995. Entre autres entreprises privatisées au cours de cette période nous citons : CTM – LN – SOFAC/crédit (société de financement automobile), CIOR (la plus grande entreprise de ciment au Maroc), SODERS (producteur de levures), MODU LEC (fabricant d'appareils électriques), 11 hôtels.

Par ailleurs, à partir de cette date de nombreuses entités publiques (entreprises publiques) ont été privatisées.

Tout dernièrement, la régie de TABAC a été privatisée.

3 – Classification dimensionnelle

Nous analysons d'abord la notion de dimension (3.1), puis nous décrivons les différents types d'entreprises (3.2).

3.1 – La notion de dimension

La notion de dimension se compose de deux types d'indicateurs permettant de distinguer entre les petites, moyennes et grandes entreprises : les indicateurs quantitatifs (2.1.1) et les indicateurs qualitatifs, (2.1.2).

3.1.1 – Les indicateurs quantitatifs

Nous citons :

- **Le chiffre d'affaire (CA) :** Certes, le CA est l'indicateur le plus utilisé dans la mesure où la valeur des ventes de l'entreprise, lui permet de se comparer avec ses concurrents, et mesurer la part de marché de l'entreprise. mais il (le critère du CA) rend difficile la comparaison entre les entreprises. Par

exemple, bien que les entreprises industrielles (fabrication) et les entreprises commerciales (achat pour revendre) aient des chiffres d'affaires égaux, les premières surpassent (dépassent) les secondes. Egalement le critère du CA rend difficile la comparaison entre deux entreprises appartenant à un même secteur, l'une produisant intégralement et l'autre, recourant à la sous – traitance. Au regard de leurs seuls CA, les deux entreprises seraient difficilement comparables.

- **L'effectif** : le nombre de salariés employés par l'entreprise est souvent utilisé.

- **La valeur ajoutée (VA)** :

La VA présente l'avantage de pallier aux inconvénients survenus dans l'utilisation du critère (indicateur) du CA, en ce sens qu'il permet de mesurer la contribution effective de l'entreprise à la production de biens et services et de ce fait, il (le critère de la VA) facilite la comparaison entre les entreprises. La VA permet de mesurer la richesse créée.

- **Les capitaux propres** : certes les capitaux ou les fonds propres ont l'avantage de mesurer en partie le poids financier de l'entreprise, et partant les fonds apportés par les propriétaires, mais tout dépend de la structure du financement.

- **Le résultat de l'entreprise** :

Cet indicateur permet de mesurer la performance de l'entreprise. Mais le résultat est tributaire des règles fiscales qui pourront les grever (IS par exemple). En fait, le résultat (ou bénéfice) est plus un indicateur de rentabilité que de dimension

3.1.2 – Les indicateurs qualitatifs

Certes, le recours à plusieurs indicateurs quantitatifs s'avèrent pertinent pour expliquer les ressemblances et les différences entre les firmes, mais ils pourraient ne pas renseigner sur la véritable dimension, le véritable poids de l'entreprise. Le

recours à des critères qualitatifs s'avère incontournable et partant permet un jugement crédible et non contestable.

Entre autres indicateurs qualitatifs, nous citons :

-les caractéristiques fonctionnelles d'une entreprise : l'existence par exemple d'un système de contrôle (contrôle de gestion, contrôle externe, contrôle interne, audit interne, audit externe) montre bien qu'il s'agit bien d'une grande entreprise, car seul ces dernières pourront se permettre ce genre de contrôle.

-Le pouvoir de décision : lorsque le pouvoir de décision n'est pas trop centralisé et que le personnel, qu'il s'agisse des fonctionnels ou des opérationnels, bénéficie d'une large autonomie dans leurs actions, montre là aussi que l'entreprise est grande.

Conclusion :

L'emploi de façon conjointe des indicateurs quantitatifs et des indicateurs qualitatifs est impératif pour pouvoir renseigner sur la taille (ou la dimension) des entreprises. Toutefois, les indicateurs qualitatifs s'avèrent plus révélateurs et significatifs que les premiers, bien qu'ils soient complexes à identifier et à mesurer.

3.2 – Les types d'entreprise

Ces critères à la fois quantitatifs et qualitatifs conduisent à distinguer les petites entreprises, les petites et moyennes entreprises (PME) et les grandes entreprises.

Dans la réalité marocaine, le critère plus souvent utilisé est celui de l'effectif. On utilise aussi le chiffre d'affaire.

Pour ce faire, est considérée comme :

- Petite entreprise, toute entreprise dont l'effectif se situe entre zéro et 9 salariés;
- Petite et moyenne entreprise, toute entreprise dont l'effectif est compris entre 10 à 99 salariées ;

- Grande entreprise, dont l'effectif est de 100 salariés et plus.

Pour ce qui est du CA, le code des investissements marocain de 1983 (article 3) considère comme PME toute entreprise dont le CA ne dépasse pas 7,5 millions de dh.

B – Les groupes et les firmes multinationales

1 – Les groupes

1.1 – Méthode de constitution des groupes

L'absorption, la fusion et l'apport partiel d'activités constituent les trois formes de constitution de groupes.

- L'absorption : une entreprise absorbe une autre entreprise qui disparaît.
- La fusion : deux entreprises se regroupent pour en former une nouvelle.
- L'apport partiel d'activité : une entreprise apporte à une autre, une partie seulement de son activité (une branche, une usine).

1.2 – Les types de groupes

Le groupe se constitue d'un ensemble d'entreprises autonomes reliées entre elles par des participations financières. Le groupe est composé de la société mère et des filiales. La société mère est celle qui détient la plus grande participation (les participations dominantes) dans le groupe, mais elle pourrait ne pas être la plus grande.

En tout cas, un groupe pourrait se former de plusieurs dizaines, voir des centaines de sociétés reliées entre elles par des droits de propriété les plus variés.

Les groupes peuvent être financiers ou industriels. Le groupe pourrait aussi avoir à la fois des activités financières et industrielles, mais il est surtout identifié au égard à son activité principale (financière ou industrielle)

Comme groupe industriel mais aussi financier marocain, nous citons **le groupe ONA** ⁽¹⁾ (**Omnium Nord – Africain**).

Entre autres entreprises formant le groupe ONA sont les suivantes :

Lesieur, Cosumar, Centrale Laitière, Marjane, Macro qui opèrent dans l'activité agro – distribution ; OPTORG opérant au niveau international (pôle international) ; BCM,CAA (pôle financier) ; mais aussi des entreprises minières et des entreprises de haute technologie.

Les premières entreprises ont participé pour 48% de CA ; les deuxièmes pour 29% ; le pôle financier pour 15% ; les minés pour 5% ; et la technologie pour 3%.

Le groupe ONA (pour 1993) a réalisé un CA de 20966, des fonds propres de 13422, des investissements de 1906, un résultat net de 760, une VA de 5399 et un effectif de 24243 (les valeurs sont en millions de DH).

Un autre exemple de groupe est fourni par la SNI (société nationale d'investissement privatisée en 1994). Elle est composée par une multitude d'entreprises qui opèrent dans différent secteurs ⁽²⁾.

¹ - ONA, la vie économique n° 350 du 05/12/1994.

² - Il y a 9 secteurs codés de 01 à 09 et 47 branches codés de 01 à 47.

les 9 secteurs d'activités marocains codés sont :

01. Agriculture – Forêt et pêche.
02. Mines et Energie.
03. Industrie de transformation.
04. Bâtiment et travaux publics (BTP).
05. Commerce.
06. Transport et communication.
07. Banques et assurances.
08. Hébergement et restauration.
09. Autres services.

Notons qu'au Maroc, il existe des groupes privés et des groupes publics.

2 – Les firmes multinationales

Nous pencherons sur la définition de la firme multinationale (2.1), les raisons de la multinationalisation (2.2) et les modalités de sa constitution (2.3).

2.1 – Définition :

Deux courants s'opposent quant à la définition d'une firme multinationale pour le premier courant, n'est considérée multinationale, que l'entreprise qui est véritablement mondiale c'est à dire dont le capital, les hommes, les centres de décision sont répartis à travers l'étranger.

Pour le deuxième courant, il suffit que l'entreprise possède ou contrôle plusieurs filiales de production dans plusieurs pays pour qu'elle se qualifie de multinationale. Autrement dit, cette deuxième définition, paraissant la plus satisfaisante, offre à une « entreprise nationale » le statut de firme multinationale dès lors qu'elle a des perspectives mondiales.

2.2 – Les raisons de la multinationalisation

Nous retenons entre autres trois motifs de la multinationalisation :

- Les Etats poussent à la multinationalisation pour pouvoir être présents partout ;
- La répartition à travers le monde des matières premières et des fournisseurs pousse les entreprises à s'installer là où la matière est suffisamment disponible afin de se permettre des ressources stables ;
- Une firme s'installe là où les coûts de production paraissent les plus bas. C'est le cas notamment des pays en développement où le coût de la main – d'œuvre est très bas.

Exemples de firmes multinationales

Entre autres exemples, nous citons les firmes, multinationales suivantes. (Général Motors, EXXON, IBM, Hitachi, British Petroleum).

2.3 – Les modalités de constitution d'une firme multinationale

En général, plusieurs étapes sont à franchir pour qu'une entreprise devient effectivement multinationale à savoir:

- L'entreprise se limite à l'exportation de ses produits conçus et fabriqués dans la nation d'origine. L'entreprise n'est pas présente à l'étranger;
- Création (ou rachat) d'une entreprise (filiale commerciale) dans un pays étranger pour permettre la vente de ses produits (ou articles) dans les meilleures conditions ;
- Création d'une filiale de production afin d'accéder encore mieux au marché. La production est donc décentralisée;

La phase de la multinationalisation se caractérise par l'installation des filiales de production dans les pays offrant le meilleur coût, pour les produits. Ces derniers sont ensuite réexportés.

Section 2 : Tissu industriel et commercial marocain : Réalité et perspectives

\$1- Réalité

Le tissu industriel et commercial marocain se constitue du secteur formel (A) et du secteur informel (B).

A – Le secteur formel

Depuis 1979 et surtout depuis le PAS (programme d'ajustement structurel) le tissu industriel s'est formé progressivement avec une nette accélération de la création d'entreprises dans la dernière décennie. Ainsi, selon l'enquête

annuelle du MCIA (ministère du commerce d'Industrie et de l'Artisanat) de 1994 ⁽¹⁾ dans le secteur industriel - c'est le secteur sur lequel il y a le plus de données quantitatives et qualitatives – le nombre d'unités industrielles est passé de 2530 en 1978 à 5730 en 1990 et à 6223 en 1994. 374 sont de grandes entreprises et réalisent 52% de la production industrielle, 60% des exportations et emploient 44% de la main – d'œuvre : leur capital est détenu à raison de 29% par l'Etat, 55% appartenant au privé marocain et les 16% restant reviennent aux personnes physiques et morales de nationalité étrangère.

En effet, depuis le PAS, une importance capitale a été accordée au secteur privé marocain et partant à l'entreprise privée. Le PAS a fait de cette dernière (l'entreprise privée) le fer de lance de la croissance économique. C'est autour de l'entreprise qu'elle soit publique ou privée que toute la stratégie économique de l'Etat est établie face à un désengagement progressif de ce dernier du domaine de la production, de la distribution des biens et de certains services.

Malgré l'intérêt accordé au secteur privé, sa contribution dans la croissance économique demeure encore très faible. Ainsi, d'après le rapport de la BM (banque Mondiale) du 17 août 1998 ⁽²⁾ la part du secteur privé exprimée en pourcentage du PIB n'a pas dépassé 60% au cours de la dernière décennie, alors que l'épargne privée n'a pas évolué.

Le même constat que celui de la BM sus – mentionné a été souligné par les participants du séminaire organisé par

¹ - Le MCIA réalise depuis 1976 des enquêtes annuelles périodiques sur le plan industriel.

² - Rapport de la BM, « Mise à jour de l'évaluation du secteur privé, moteur de la croissance économique marocaine », 17 Août 1998.

laCGEM, le CERAB et la BM ⁽¹⁾ les 26 et 27 Janvier 1999 ⁽²⁾ portant sur l'analyse de la réalité de l'entreprise marocaine

D'après les deux constats, de nombreux facteurs constituent de véritables obstacles au développement du secteur privé. Nous citons entre autres :

- Les niveaux modestes de l'épargne privée et de l'investissement conjugués aux effets de la sécheresse, et la faible performance du secteur public (les entreprises publiques) ont constitué de véritables obstacles à la performance des entreprises marocaines qu'elles soient publiques ou privées et partant au développement de l'économie nationale ;

- La libéralisation du commerce n'a pas été rapide et n'a pas suivi le rythme de l'ouverture de l'économie marocaine à la mondialisation ainsi que la concurrence qui a été entravée par des interventions accrues de l'Etat. Il en va aussi du programme de privatisation qui n'a pas été complètement achevé ; il a été relativement modeste;

- La prédominance du secteur public dans les activités de production a eu des effets néfastes d'autant plus que l'investissement public est reconnu être moins productif que l'investissement privé;

- Le faible niveau de l'épargne domestique et partant la pénurie des ressources financières a handicapé sérieusement la croissance de l'investissement;

- Le niveau élevé de la dette extérieure du pays (50% du PIB);

¹ - CGEM : Confédération générale des entreprises marocaines.

CERAB : Centre de recherche d'Aziz Bellal

BM : Banque Mondiale.

² - CGEM, CERAB et BM, séminaire « les tous et les obstacles au développement du secteur privé », 26, 27 Janvier 1999.

-L'insuffisance en main – d'œuvre qualifiée, avec l'éternel problème de l'inadéquation de la formation et des besoins de l'entreprise (le marché);

-Le rapport de la BM souligne que le ralentissement des exportations marocaines montre que la politique des bas salaires ne suffit pas à elle seule à maintenir la compétitivité des entreprises, il en va aussi du taux élevé d'analphabétisme;

-Difficultés d'accès au crédit particulièrement pour les petites structures dont les PMI et PME. Ces entreprises restent exclues du circuit financier normal. La BM note que cette situation n'a pas changé depuis 1994;

-Les entreprises marocaines souffrent du système bancaire puisque les banques demandent des garanties qui dépassent même le montant du crédit (¹);

-L'insuffisance des terrains industriels, et leurs prix très élevés ainsi que la faible qualité des infrastructures de service;

Nous citons d'autres contraintes qui entravent la performance de l'économie marocaine et portant le développement du secteur privé, à savoir :

-Contraintes de la sécheresse :

selon le centre marocain de la conjoncture (CMC), les effets de la sécheresse feraient plus de dégâts sur la croissance économique, l'épargne nationale, l'investissement et sur la demande intérieure.

Cette contrainte résulte du fait que le Maroc n'était pas préparé pour faire face à ce fléau structurel. En principe, on ne devrait pas s'appuyer uniquement sur l'agriculture, mais mettre en place de nouvelles possibilités autres que cette dernière et partant de mettre en œuvre une «**économie plurielle**» capable de renforcer l'agriculture, l'industrie et les services;

¹- Bulletin d'information du CERAB n° 3, Janvier 1999-Agdal- Rabat.

-Contraintes liées à la structure de budget

Comme le montre le tableau suivant, le poids du budget de fonctionnement et particulièrement celui du personnel et de la contrainte de la dette pèsent lourdement sur la structure du budget. Qu'il pleuve ou non, que le taux de croissance soit élevé ou faible, la structure du budget est toujours la même ⁽¹⁾.

	1998 – 1999 (MDH)		1999–2000 (MDH)	
	En VA	En %	En VA	En %
Dépenses de fonctionnement	61315	54,25	63438	51,90
Dépenses d'investissement	17549	15,25	18328	15,00
Dépenses de la dette publique	34168	20,23	40469	33,10
Total	113032	100%	122235	100%

Source : Al Maliya. Bulletin d'information du Ministère de l'économie et des finances n° 20 Décembre 1999 – Imprimerie de l'administration des douanes et des impôts indirects.

Certes, des efforts considérables ont été déployés pour pouvoir réduire le pourcentage de la dette extérieure par rapport au PIB puisqu'il est passé de 68% à 51% entre 1995 à 1999 soit une diminution de 16,8 \approx 17 points ; et les autorités gouvernementales tendent à la réduire davantage pour le ramener à 40% et encore moins;

-Contraintes liées aux procédures administratives :

D'après une enquête menée pour la première fois sur l'ensemble du territoire marocain ⁽²⁾, les lourdeurs

¹- Fathallah Oualalou (ministère des finances), entretien réalisé par Farida Moha voir libération du 14 Juillet 1998, n° 2286, pp. 1 à 3.

²- Enquête effectuée par le bureau téléstratégique pour le compte de l'économiste les 28 et 29 mai 1998 sur un échantillon de 301 entreprises.

administratives et leur abondance, la multiplicité des autorisations et la lenteur de leur délivrance, les pièces à fournir excessives et répétitives, constituent autant d'entraves administratives rencontrées par les investisseurs qu'ils soient nationaux ou étrangers et partant nuisent à la promotion et au développement du secteur privé marocain;

-Contraintes liées à la corruption

Le tissu économique marocain souffre de la corruption, l'enquête du bureau d'études téléstratégique le chiffre. D'après l'enquête, le secteur du textile et le secteur de l'agroalimentaire s'avèrent les plus exposés à la corruption alors que le secteur du tourisme et le secteur de l'IMME le sont moins;

-Contraintes liées au financier

Au Maroc, les procédures d'accès aux terrains et aménagement du site sont très longues, comparativement avec certains pays comme la Jordanie, la Malaysia, le Chili, l'Afrique du Sud et la Tanzanie. La procédure de cession d'un terrain prend parfois 7 ans ⁽¹⁾.

A ces difficultés s'ajoutent les retards dans le développement des infrastructures et les procédures de règlement des conflits.

-Contraintes liées à l'étroitesse du marché

Selon Keynes, seule une politique de revenu active permettra l'accroissement de la demande et partant incitera l'entreprise à accroître le volume de l'investissement et de l'emploi.

-Contraintes liées à l'absence de la culture du risque industriel

L'entrepreneur marocain a surtout un penchant vers les secteurs protégés à taux de risques faibles, et à taux de

¹- CMC, voir la vérité (hebdomadaire marocain d'information) du 1 à 7 dec. 2001, n° 47, p. 23.

rentabilité élevé comme l'immobilier. La part des secteurs des bâtiments dans le total de l'investissement privé national est passé de 22% en 1990 à 30% en 1997 ⁽¹⁾ ;

-Contraintes liées au coût des facteurs de production et le problème de la compétitivité

Les coûts très élevés de terrains, de l'énergie, de l'eau et du facteur travail par rapport aux pays concurrents posent problème dans un contexte de mondialisation – globalisation.

Le code de travail et partant des contrats de travail illimités et moins flexibles pose aussi problème dans la mesure où il (code du travail) ne permettrait pas aux entreprises de recruter et de licencier en fonction des contraintes du marché.

Toutefois, ces différentes entraves seraient dépassées avec la mise en place d'un code de travail (publié au Bulletin officiel n° 5167 du mois de décembre 2003) qui aurait l'avantage d'instaurer de nouvelles règles du jeu, ayant pour objectifs de réglementer et assainir les relations de travail (entre travail et capital) ⁽²⁾ ⁽³⁾ ⁽⁴⁾;

-La problématique fiscale :

La pression fiscale et la multiplicité des taxes locales pèsent lourdement sur le fonctionnement et la performante des entreprises.

¹ - Mohammed Haddad, « Pourquoi les entrepreneurs marocains investissent peu dans l'entreprise ? les facteurs de blocage sont – ils d'ordre structurel ou conjoncturel ? l'opinion du 13 octobre 1998, n° 12174.

² - L'Economiste du 11 décembre 2003 n° 1660 « le code du travail publié au B.O », p.1 et p. 15.

³ - L'Economiste du 15 décembre 2003 « code du travail : le comité d'entreprise », voir dossier emploi.

⁴ - L'économiste du 23 octobre 2003, « code du travail, le détail des décrets d'application » p.1 et p 4 à 6.

-La problématique de la concurrence déloyale

Selon l'enquête téléstratégique, 71% des entreprises interrogées se plaignent du fait que la concurrence n'est pas réglementée. Même la loi sur la concurrence du 6 Juillet 2001 ⁽¹⁾ qui oblige les entreprises à respecter les règles de la concurrence n'a pas complètement mis fin aux tentatives de monopoles, de fraudes et de contrefaçon ⁽²⁾.

Conclusion :

Certes le Maroc a réalisé d'importants efforts en matières d'amélioration de l'environnement des affaires, mais ils restent « en deçà des attentes » à la fois des opérateurs marocains et étrangers.

Le dernier rapport de la banque mondiale⁽³⁾⁽⁴⁾ sur l'évaluation du climat de l'investissement au Maroc (investment climate assesment- ICA) réalisé en 2004 auprès d'un échantillon de 857 entreprises, a analysé dans les détails les principaux obstacles à l'investissement et à la croissance tels qu'ils sont perçus par les entreprises sondées, à savoir : l'accès au

¹- L'Economiste n° 1051 du 3 Juillet 2001, « la loi sur la concurrence », dossier spécial, pp. I à VIII.

²- La contrefaçon : imitation de marques (ou d'articles) exemple : marque la coste, NIKE, montres cartier, chanel, polex, etc ... dans la contrefaçon, le faux ressemble au vrai.

- voir aussi l'opinion du jeudi 9 février 2006, op. cit.

³- la vie économique du 10 février 2006, n° 4350 « le rapport de la Banque Mondiale sur le climat de l'investissement » (ce rapport fait suite à l'enquête FACS (firm assesment and competiveness survey) conduite en 2000 ; Environ 2/3 de l'échantillon ICA 2004 est constitué d'entreprises figurant déjà dans le FACS. Pages 8 à 11 (salah Agveniou).

⁴- l'économiste du 16 Février 2006, n° 2215 « climat de l'investissement » par CéLINE PerroTey, p 10 (ce rapport sur le climat des affaires est le résultat d'un travail conjoint entre la banque Mondiale et le Ministère de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie, en collaboration avec le bureau de RABAT, de la Société Internationale (S F I).

financement et de son coût, les taux d'imposition, l'accès au foncier, la concurrence du secteur informel et de la contrefaçon, le système judiciaire, l'éducation/ formation, la législation du travail, etc...la Banque Mondiale reconnaît que les différentes obstacles ont fait l'objet d'efforts de réformes importantes, mais ces dernières n'ont pas pu permettre à l'économie marocaine de doubler son taux de croissance pour atteindre un rythme de l'ordre de 7 à 8% par an (un taux annuel moyen de 3,5% entre 1990 et 2000 et 4% entre 2001 et 2004 restant inférieur à ceux de nombreux pays de la région). Selon le rapport, les deux premières contraintes que les entreprises perçoivent comme étant les plus sévères relèvent du financement : l'accès au financement et son coût. Le rapport considère que les dysfonctionnements du marché du crédit sont dus particulièrement aux phénomènes suivants :

- Le manque de transparence des comptes des entreprises et la mauvaise qualité des demandes d'investissement et de crédit qui sont présentés aux banques ;

- Les insuffisances du cadre juridique et du système judiciaire qui ne garantissent pas suffisamment des droits des créanciers ;

- Les abus dans les pratiques de paiement entre les entreprises, en particulier les défauts de paiement et les échéances excessivement longues des crédits aux clients ;

- Les exigences excessives des banques en matière de garanties, en particulier les garanties personnelles des dirigeants ;

- La faiblesse des sources alternatives de financement, en particulier en capital et en crédit-bail.

B – Le secteur informel marocain :

Définition et réalités

1) 1 – Définition :

Au Maroc, la distinction entre le secteur formel et le secteur informel se base sur l'enregistrement à la patente. Le secteur informel concerne les entreprises qui échappent à la réglementation sur les entreprises. Il se distingue par un certain nombre de caractéristiques :

- Ce sont de petites, activités prosaïquement appelées « secteur informel », qui sont exercées à domicile ou de façon ambulatoire et qui sont souvent non enregistrées et inconnues des services fiscaux ; leurs résultats ne sont pas pris en compte dans le calcul du PIB ;

- Le capital nécessaire au départ est peu important ;

- L'entrepreneur informel n'a pas accès au crédit bancaire et son capital de départ comprend son épargne et celle de son entourage, et / ou un micro – crédit. Ce montant est relativement faible et limite les domaines d'intervention possibles,

- Il s'agit souvent d'exploitations familiales ;

- Les opérations de production sont très réduites et le volume de production demeure par conséquent faible ;

- Les considérations d'ordre administratif, l'indisponibilité d'un local, le faible niveau de scolarisation, la volonté de tester la faisabilité constituent autant de **critères de motivations de départ des entrepreneurs pour l'informel**.

- Comparativement à l'informel, le choix du formel pour les catégories des petits et micro- entreprises formalisées réside dans :

- le désir de travailler dans la légalité afin de garantir la rentabilité du projet et d'entretenir un contact facile avec les clients;

- Le fait que ces entités (les micro et petits entrepreneurs) sont issus de milieux plus aisés, ayant une formation plus poussée et disposant d'une expérience professionnelle.

2 – Réalité

Dans un pays sous – développé comme le notre, les **activités informelles** emploient plus de la moitié de la population active et contribuent pour une part négligeable à la formation du PIB.

Ainsi, d'après l'enquête menée en 1998 par la direction de la statistique sur les entreprises non structurées situées en milieu urbain, 542 000 entreprises réalisent une production de 30.937 millions de dirhams et dégagent une valeur ajoutée de 20.632 millions de dirhams soit 11,5% du PIB.

Associé, en milieu urbain notamment, à l'exode rural et à la pauvreté, le secteur informel marque de son empreinte la vie quotidienne des villes et façonne le tissu urbain, ce qui se traduit par l'extension de l'habitat insalubre et la ruralisation des centres urbains. Par ailleurs, s'il est facile de reconnaître l'existence de cette réalité multiforme avec la prolifération de petits métiers, les différentes tâches commerciales, la multiplicité des petits services domestiques, il est beaucoup plus complexe d'en estimer l'importance d'autant plus que les informations sur les activités informelles sont souvent partielles et irrégulières. Mieux encore, **la contrefaçon, composante essentielle de l'informel**, continue de sévir malgré les mesures draconiennes prises par la justice marocaine (une législation sévère à l'égard des contrefacteurs) Des articles contrefaits se vendent au vu et au de tous : des montres cartiers, Chanel, Rolex à 700dh au premier prix, nous citons aussi Nike et Lacoste (25 000

articles Lacoste imités ont été vendus en 2002) ⁽¹⁾. **« Ce sont de vrais faux vrais », argumente un vendeur, puisque le faux ressemble au vrai.** Très souvent les faux sont produits par un sous – traitant chargé de la fabrication des originaux. Les copies ne peuvent être distinguées de l'authentique.

En général, la plupart des articles imités sont fabriqués en Asie. Entre le luxe en Corée du Sud, les parfums de Taiwan, les vêtements de Thaïlande et les montres de Hongkong ⁽²⁾.

En chiffre, l'informel représente 5 à 7% du commerce mondial, soit 250 milliards de dollars. Les imitations d'articles (les pratiques contrefaites : la contrefaçon) entraînerait, chaque année un manque à gagner de 300 milliards d'euros pour les entreprises. D'après une étude de l'OCDE en 2001, les douanes européennes ont saisi quelques 100 milliards d'articles contrefaits, ce qui équivaut à une augmentation de 900% en trois ans ⁽³⁾.

D'après le rapport de la Banque Mondiale ⁽⁴⁾, l'informel au Maroc représente 36% du PIB ; ce niveau est supérieur à la moyenne internationale calculée sur les 110 pays ayant fait l'objet d'une étude de leur secteur⁽⁵⁾.

Lors d'un séminaire organisé le 6 février 2006 par l'institut Européen d'Administration publique (IEAP) en collaboration avec le ministère du commerce extérieur, on souligne que des chiffres récents font ressortir que la contrefaçon

¹ - L'économiste des 17 et 18 décembre 2003, n° 1645, « la chasse à la contrefaçon s'organise ». p.12.

² - L'économiste n° 1645.

³ - L'économiste des 17 et 18 décembre 2003 n° 1645, « la chasse à la contrefaçon s'organise », p. 12.

⁴ - L'économiste du 23 février 2006. « Rapport sur le climat de l'investissement » Rapport de la Banque Mondiale de 2004, déjà cité). B.P 15 et 16.

⁵ - L'économiste du 23 février 2006. p :16.

et le piratage engendre des pertes économiques de près de 2 milliards de dirhams par an (¹).

\$2 – Perspectives

Pour faire face à ces différentes entraves, et partant faire du secteur privé marocain la « locomotive » ou le moteur de l'économie marocaine, une série de mesures ont été adoptées par le gouvernement marocain touchant aussi bien l'amélioration de l'environnement des affaires (A) que le renforcement des structures représentatives du secteur privé marocain (B).

A – L'Amélioration de l'environnement des affaires : mesures adoptées

En autres mesures, nous citons :

-La simplification des procédures administratives au moyen de la rationalisation de l'administration fiscale, la modernisation des mesures douanières et l'amélioration de l'action judiciaire. Il s'est avéré que les entrepreneurs se plaignent beaucoup de la complexité du système fiscale, la persistance de l'arbitraire dans les décisions prises ainsi que la fréquence des erreurs de la part de l'administration.

Pour ce faire, des simplifications telles que la réduction du nombre de formulaires utilisées conjuguées à la publication des règles et procédures à suivre, dans la mise en application du régime d'imposition à suivre sont à même de permettre, l'amélioration dudit environnement ;

-Pourvoir les entreprises des ressources financières nécessaires avec des conditions encourageantes et le renforcement des marchés financiers en tant que sources importantes pour le financement à long terme ;

¹ - L'opinion du jeudi 9 Février 2006, n°14850 « Au Maroc la perte annuelle estimée à 2 milliards de dirhams ».

-L'amélioration de la formation des travailleurs et la simplification des mesures relatives au travail afin de faciliter la mobilité des travailleurs ;

-Sur le plan judiciaire, amélioration de la qualité des décisions rendues par les tribunaux de commerce ;

-Révision du code de la douane permettant la modernisation et l'accélération des procédures douanières. Il s'avère que la vérification sur la base d'un échantillon est plus pratique que des contrôles exhaustifs. Il est souhaitable aussi que la coordination entre la douane, le port et l'aéroport devrait être améliorée,

-Il faut aussi alléger les taxes administratives ;

-Une utilisation rationnelle et efficiente des ressources publiques réduirait le déficit public et éviterait à l'Etat de recourir à des emprunts auprès du reste de l'économie (Emprunt Interne) et auprès de l'étranger (Emprunt externe) et partant permettrait au secteur privée (les entreprises privées) de trouver les ressources nécessaires à son développement.

-Toutefois, on estime que la réduction du déficit budgétaire ne devrait pas se faire au détriment des investissements. Il devrait résulter d'une amélioration de l'efficacité du secteur public et d'une réduction des dépenses courantes d'autant plus que la facture très lourde de la masse salariale publique et du service de la dette absorbent respectivement 45% et 23% des recettes fiscales ⁽¹⁾ ;

-Le poids des entités publiques pèse lourdement sur le secteur public. Il se traduit par des retards de règlement. Les retards affectent directement qu'indirectement les entreprises privées. Directement, lorsque ces dernières vendent des biens et

¹ - Rapport de la BM, op. cit.

services aux entreprises publiques. Et indirectement, à travers les retombées que cette situation génère sur les clients privées.

Ainsi, seul le programme de privatisation est à même de permettre la diminution de la part du secteur public dans l'économie et partant contribuer au développement du secteur privé ;

-Déficit chronique de certaines entreprises publiques ainsi que la mauvaise gestion de certaines institutions financières à savoir entre autres : le CIH, le CA, etc.... ;

Conclusion :

Certes, ces mesures adoptées et d'autres à adopter sont viables et incontournables, mais demeurent insuffisantes.

Il s'avère que, sans une véritable solidarité et un véritable partenariat aussi bien local que central, et sans un rôle, plus actif de l'Etat, **le secteur privé** ne pourrait ni développer ses capacités internes, ni ses capacités compétitives au niveau national et international et partant se mettre à niveau face à un contexte mondial (environnement) de plus en plus dur et compétitif.

Si le rôle du secteur privé dans le développement économique et social est devenu plus étendu au déterminent de secteur public, il ne devrait nullement se limiter à encourager le capitalisme. Il devrait aussi contribuer à l'élaboration de nouvelles relations de travail reposant sur le travailleur qui constitue le producteur essentiel dans l'entreprise et la sauvegarde de ses droits politiques (libertés syndicales) et économiques.

De ce fait, c'est à ce niveau que l'Etat devrait intervenir pour pouvoir encadrer et soutenir le développement du secteur privé, et partant empêcher un développement anarchique de ce dernier.

L'Etat devrait avoir aussi pour mission d'encadrer les grandes entreprises, et de mieux utiliser sa force financière dans le but de renforcer la production nationale.

L'encadrement de l'Etat devrait aussi s'étendre aux micro ou petites entreprises afin de constituer une passerelle entre ces dernières et les grandes entreprises. Il s'avère que l'économie marocaine se caractérise par une séparation nette entre les grandes entreprises et les PME, en ce sens que les PME limitent leurs relations entre elles – mêmes et avec le consommateur national, alors que les grandes entreprises ont des relations entre elles – même et le marché extérieur.

Ainsi, l'Etat devrait encourager le partenariat et la coopération entre les divers entités (grandes ou petites) au profit d'une économie solidaire et forte. **Seule une économie solidaire et partenaire serait à même de constituer les véritables conditions de la promotion et le développement du secteur privé marocain, et faire de lui le moteur de la croissance économique.**

En sus (en plus), une attention particulière a été accordée aux PME / PMI, dans la promotion et le développement du secteur privé marocain en raison de leurs structures simples et souples s'avérant capables de supporter, mieux que les grandes entreprises, les effets de la sécheresse et donc de s'adapter à tout nouveau contexte, et en raison de leur importance dans le tissu industriel et commercial marocains.

Selon les données relatives à l'enquête annuelle du MCIA de 1994 :

- 94% de la population des entreprises industrielles, font partie de la PMI et réalisent 48% de la production industrielle, 40% de la valeur ajoutée, 40% des exportations industrielles et emploient 56% de la main – d'œuvre ;

- De 1980 à 1992, sur 3097 entreprises industrielles constituées, 2907 sont des PMI au moment de leur création ;

- Sur le plan de la détention du capital et mode de gestion, la PMI se caractérise par une prédominance du caractère familial et que la gestion est assurée par un chef d'entreprise généralement autodidacte, quoique on assiste de plus en plus à l'émergence d'un certain nombre de PMI créées et dirigées par des cadres qui se lancent dans la création d'entreprises ;

- Egalement, une stratégie de promotion des PME/PMI a été recommandée, dans le cadre du séminaire organisé les 30 novembre et le premier dec, concernant le cadre général de la PME/PMI, la culture d'entreprise, les terrains locaux professionnels et zones industriels, le financement et les facteurs de compétitivité ⁽¹⁾.

- Egalement, le plan quinquennal 2000-2004 a confié au secteur privé un rôle moteur, puisque, d'après les chiffres de 1999, il participe à hauteur de 72,8% dans le PIB, de 67,5% dans l'investissement et de 76,2% dans l'emploi urbain.

Par ailleurs, sans structures représentatives fiables, opérationnelles et efficaces, les PME/PMI et par la même le secteur privé ne pourraient réussir leur mise à niveau, c'est – à – dire leur promotion et développement.

B – Les structures représentatives du secteur privé marocain : composantes et mise à niveau

Les organisations professionnelles jouent dans le monde industriel, agricole et commercial un rôle capital dans l'organisation, la transmission des connaissances, les prospections de marché et la promotion du produit.

¹- Séminaire « promotion de la PME/PMI, moteur de la croissance économique », Rabat les 30 nov et 1^{er} dec.

Le Maroc compte un nombre important d'organisations professionnelles, mais la plupart ont des structures embryonnaires, souffrent d'un certain nombre d'insuffisances (manque de moyens humains et matériel) et se limitent à des missions traditionnelles de représentation de la profession ⁽¹⁾.

Pour y faire face, des mesures importantes ont été prises par le MCIA afin de permettre à ces organisations d'accomplir efficacement leur mission, de jouer un rôle dynamique et contribuer d'une manière active au développement des secteurs.

1 – Composantes :

Les associations professionnelles (1.1) et les chambres professionnelles (1.2) constituent les composantes essentielles des structures représentatives du secteur privé marocain.

2) * 1.1 – Les associations professionnelles

Il existe au Maroc une multitude d'associations professionnelles multi –sectorielles (+162), nous citons entre autres :

-La CGEM :

La CGEM (la confédération générales des entreprises marocaines) regroupe des entreprises, des groupes, des associations et des fédérations. La CGEM est habilitée à :

- représenter l'ensemble des entreprises auprès des pouvoirs publics et différents organismes aussi bien sur le plan national que sur le plan international ;
- permettre la promotion et le développement des entreprises adhérentes à travers la définition et la mise en œuvre d'une politique générale de développement ;

¹- MCIA, note : la mise à niveau du secteur industriel, Rabat, le 20 Janvier 1997, p. 7.

- promouvoir le développement économique et social du pays.

- Suite à l'assemblée générale extraordinaire du 28 Juin 1995, la « CGEM » s'est substituée à la « confédération générale économique du Maroc ».

Au titre de l'année 1997, le nombre de fédérations s'élève à 20.

Les instances du CGEM sont l'assemblée générale, le bureau et le CNP (conseil national du patronat) qui se situe entre ces deux derniers.

Les membres de l'assemblée élisent le président pour une période de 3 ans renouvelable une fois (nouveau président élu est Hassan chami qui a succédé à Abderrahim Lahjouji).

La CGEM est indépendante des partis politiques, bien que ses membres aient le droit de s'engager dans les partis politiques mais à titre personnel.

-**AMITH** : Association Marocaine des Industries du Textile et de l'habillement.

-**COMECH** : Association des industries de la construction Mécanique et de la tôlerie chaudronnerie.

-**AMIEE** : Association Marocaine des industries Electriques et Electroniques.

-**FCCIM** : Fédération des chambres de commerce et d'Industrie du Maroc.

-**FIMME** : Fédération des industries métallurgiques mécanique et électrique.

-**AMICA** : Association Marocaine pour l'industrie et le commerce automobile

-**GPBM** : groupement professionnel Marocaine des banques

Par ailleurs, la plupart des associations marocaines ont leurs sièges à casablanca.

1.2.3-Les chambres professionnelles marocaines

Au Maroc, les chambres professionnelles se constituent des chambres d'artisanat, d'agriculture, de commerce et d'industrie.

La représentation et la défense des intérêts généraux des secteurs constituent les missions fondamentales des chambres professionnelles.

Le secteur de l'artisanat joue un rôle important sur le plan économique et social dans la mesure où il emploie 1,5 millions de personnes, dont 630 000 exerçant dans différentes branches artisanales au sein des villes, et 980 000 dans les campagnes et contribue de 10 à 15% dans le PIB (données de 1993) avec cependant un faible niveau de productivité et des revenus limités pour les artisans.

Toutefois, le secteur vient de subir une forte concurrence de la part des produits « artisanaux » à bon marché, particulièrement asiatiques.

En plus des chambres d'artisanat, des chambres agricoles et des chambres de commerce et d'industrie, il y a des chambres de pêche maritime et des chambres de commerce étrangères au Maroc : sept chambres de commerce au Maroc sont recensées, dont six sont regroupées autour de la « fédération des chambres de commerce de l'union européenne au Maroc ». Ces chambres sont réparties à travers le territoire marocain.

2 – Mise à niveau

De nombreuses mesures ont été adoptées par le gouvernement marocain en faveur du renforcement des organisations professionnelles afin de leur permettre d'accomplir plus efficacement leurs missions dans de nombreux domaines notamment celui d'aide à la création d'entreprises, la contribution à la réalisation de certains équipements au profit de l'entreprise ou leur gestion dans le cadre du partenariat, et

partant de jouer pleinement leur rôle dans le développement des entreprises.

Nous citons notamment la mise en place en 2001 du PAAP (programmes d'appui aux associations professionnelles), géré par la CGEM et financé par la commission européenne.

Ainsi, les associations professionnelles doivent devenir plus puissantes, plus représentatives et plus dynamiques et capables de proposer des mesures adaptées favorisant le développement et la mise à niveau de leurs entreprises membres. Comme l'a d'ailleurs souligné le directeur du PAAP, « la mise à niveau des entreprises passe par les AP (associations professionnelles) », d'autant plus qu'aujourd'hui, presque toutes les entreprises sont membres d'une associations ⁽¹⁾.

En guise de conclusion, nous pouvons souligner que le secteur privé marocain se caractérise par une entreprise marocaine diversifiée et plurielle. Il y a des micro – entreprises, des PME, des grandes entreprises et des groupes.

Toujours, est-il que, malgré les efforts déployés aussi bien par le gouvernement que par les opérateurs économiques, le secteur privé marocain continue de souffrir de nombreux problèmes, ce qui entrave sa promotion, son développement (en d'autre termes sa mise à niveau).

¹ - L'Economiste du 18 dec 2003 n° 1665, « la mise à niveau des entreprises passe par les AP » Entretien avec omar oukrid, directeur des PAAP, P. 13.

Bibliographie :

1) Catrine Iésnard et Slvie Verbrugg HE, « Organisation et gestion de l'entreprise » DECF (Epreuve n°3), enseignement supérieur, formation continue, 2^{ème} éd. Dunod, Paris 1994.

2) Ouvrage collectif (Remi Leurion, avec la collaboration des inspecteurs de l'enseignement des techniques commerciales et des sciences économiques « Economie et Organisation des entreprises » publié avec le concours du service culturel scientifique et de coopération de l'ambassade de France au Maroc. Edition Focher, Paris 1996.

3) Karim Gassemi ; » es entreprises marocaines face aux défis des nouvelles technologies de l'information et de communication », gestion n° 30, semestrielle 2003, PP.9 à 13.

(ISCAE : Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises).

4) Chanta Bussennault et Martine Pretet, « Economie et gestion de l'entreprise », Edulapol gestion, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris 1998.

5) M. Depriz – Dell orco D. Plas « économie d'entreprise ». Collection économie labor Bruxelles 1993.

6) J.M. Auria- A. Cavagnol- G. Hoffbeck, F. Lemoine et J.Walter « Economie d'entreprise » tome 1 et 2. BTS, Techniplus, Paris 1995.

7) G. Depallens et J.P. Jobar D « Gestion financière de l'entreprise » éd. sirey. Paris 1990.

8) J. Virodean « Comment aborder les achats des entreprise » Top édition, Paris, 1997.

9) Hamon. Plezim A. Toullec, « gestion et Management de la force de vente », Dunod, Paris, 2000 (2^{ème} édition).

Chapitre 2 : Les objectifs de l'entreprise

Il est tout à fait évident que devant la complexité de l'entreprise et de ses problèmes, la conception traditionnelle du seule maximisation du Profit (π) et du bénéfice est révolue en ce sens qu'il ne révèle par sa situation réelle puisqu'il (le π) informe sur une réussite passagère (**section I**).

Seule la poursuite d'une multitude d'objectifs, et non pas d'un seul objectif, ayant un caractère à la fois économique (**section II**) et non-économique (**section III**) est à même de permettre de donner une image fidèle de la situation de l'entreprise. Dans une (**section IV**), nous monterons le lien étroit existant entre la conception qu'on se fait de la firme et ses objectifs.

Section I : L'objectif du Profit maximum

La maximisation du Profit constitue pour les économistes libéraux le seul objectif que doit poursuivre l'entreprise. Ces économistes fondent leur conception sur le fait que l'entrepreneur, tout en poursuivant son intérêt individuel par le biais de la maximisation du Profit (π), il contribue indirectement à la réalisation de l'intérêt général de toute la collectivité.

Par définition, le profit total d'une firme sera la différence entre les recettes totales et le coût total. Le Profit total résultant de la vente d'un produit est la différence entre ce que ce produit rapporte et ce que ce produit a coûté pour pouvoir le produire.

Pour pouvoir réaliser un Profit maximum, l'entrepreneur est amené à agir sur deux composantes du π : La réduction des charges et l'augmentation des produits (¹).

La réduction des charges porte sur :

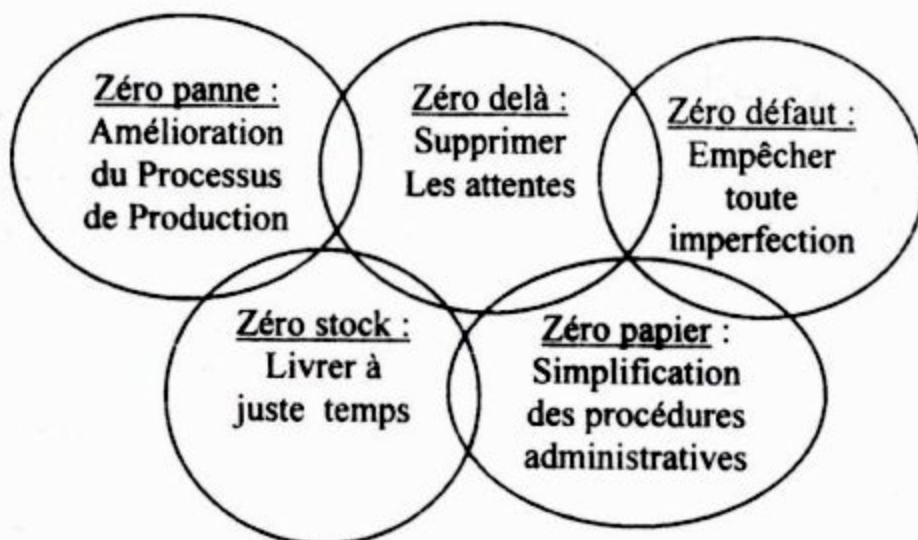
* Les matières premières, en choisissant les fournisseurs offrant les meilleures conditions de vente en qualité (bonne qualité) et en prix (bas prix) ; et en contrôlant mieux le personnel et les machines afin d'éviter le gaspillage des matières premières ;

* Les ressources humaines (R.H) par le biais d'une gestion consistant à ajuster les programmes de recrutement et de formation aux exigences du marché, et par L'introduction du système informatique ;

* la gestion financière des l'entreprises et ce par le truchement d'une gestion optimale des éléments de trésorerie et des différents besoins d'exploitation de l'entreprise à savoir la réduction du délai de crédit client, une augmentation du délai de crédit fournisseur, stock Zéro (le stock génère un coup : coup de stockage), etc...

* La qualité totale : La qualité totale qui se ramène à cinq Zéro olympiques, est à même de permettre à l'entreprise de réduire de façon considérable ses coûts.

¹ - François Leroux, INTRODUCTION à L 'ECONOMIE DE L'entreprise. (3^{ème} éditions), Caëtan Morin, 1992.



L'augmentation des produits : Pour pouvoir augmenter ses produits, l'entreprise est amenée à agir sur deux éléments à savoir le chiffre d'affaire (CA) et les produits financiers.

* L'action sur le CA consiste à accroître ses ventes et ce par le biais des prix, qualité, l'emballage, la publicité, la promotion, etc...

* L'action sur les produits financiers consiste en une gestion efficace des produits financiers et ce par le biais des meilleurs placements des excédents de trésorerie (spéculations boursières, crédit inter-entreprises, placement auprès des institutions financières...).

Conclusion :

Certes, l'objectif de maximisation de Profit Constitue une variable décisive pour la survie et la performance de l'entreprise, mais elle (la maximisation des Profits) a été fortement remise en cause parce qu'elle ne s'avère pas décrire ce qui se passe réellement et effectivement à l'intérieur de

l'entreprise ou parce qu'elle ne serait pas pratiquement réalisable :

-L'égalisation du Coût marginal (cm) et de la recette marginale (Rm) n'est pas utilisée dans les faits particulièrement dans les entreprises diversifiées ou lorsque les opérations de production sont très sophistiquées, où elles (cm et Rm) sont difficilement repérables ;

-L'entreprise ne vit pas un avenir certain. Cette incertitude ou cette incapacité de maîtriser suffisamment l'environnement est suffisant pour empêcher l'entrepreneur de maximiser son Profit ;

-Pour que les entreprises surtout les plus grandes parviennent à maximiser leurs Profit, il faut que toutes les composantes de l'entreprise concourent à la réalisation de ce but (informations facilement transmises et acceptées, aucune erreur).or, ce mode de fonctionnement à la perfection s'avère impossible dans des organisations complexes ;

-Le souci de la perfection technique (normes de qualité, mode de fabrication, choix des technologies) ne répond pas généralement à La recherche du (π) maximal. Il en va aussi de L'intérêt accordé aux problèmes de sécurité du travail et à la protection de L'environnement ;

-Comme le postule la théorie financière, toute décision d'investissement comporte un risque. Ce qui fait dire que la maximisation du Profit va de pair avec La maximisation du risque.

Or, en générale Les investisseurs comme la plupart des individus ont une forte aversion à l'égard du risque et l'accepte difficilement.

Devant tant d'arguments, on peut toujours se demander s'il ne faut pas tout simplement rejeter l'hypothèse de

maximisation de Profit. Or, dans la réalité, il n'en est rien pour de nombreuses raisons :

- L'évolution et la sophistication des techniques de gestion contribuent de façon considérable à la maximisation des Profits et à la minimisation des coûts et à leur égalisation ;

- La performance des dirigeants sera appréciée, tout au moins en partie sur la base de leurs Résultats en termes de rendement sur capital investi, et donc indirectement sur leur capacité à faire du Profit ;

- Les modes d'intéressement aux résultats (distribution d'actions et de bonis basés sur les performances) introduit par beaucoup d'entreprises, ne peuvent entraîner une gestion désintéressé quant aux (π) de l'entreprise, de la part des membres de l'organisation ;

- Beaucoup de grandes firmes ont pu divisionnaliser leurs structures, ce qui leur a permis une grande autonomie, et une décentralisation de leurs activités. Ainsi, la création de ces « centres de π » contredit l'impossibilité des organisations Complexes de maximiser leurs π ;

- si l'entreprise cherche avant tout à croître dans le court terme c'est pour s'assurer d'un Profit dans le long terme. Pour ce faire, l'entreprise doit non seulement chercher à maximiser ses π mais aussi à poursuivre d'autres objectifs.

Section II : Les autres objectifs économiques

Les objectifs économiques se composent des objectifs de rentabilité (S_1) et des objectifs de flexibilité (S_2). L'étude et la prise en considération de cette deuxième variable (Les objectifs de flexibilité) s'impose dans la mesure où l'univers dans lequel évolue la firme (l'entreprise) est incertain dû aux inventions, aux crises économiques, les guerres, les différents bouleversements qui amputent et faussent les estimations.

S_1 – Les objectifs de rentabilité.

Il s'avère que si certaines prévisions dont la durée n'excède pas 5 à 6 ans sont relativement précises et correspondent à «L'horizon de planification» (La durée du Plan est de 3 ans) (plan triennal) à 5ans (Plan quinquennal), au delà de cette durée, les incertitudes sont multiples et les évaluations deviennent impossibles.

Ainsi distingue-t-on les objectifs de rentabilité dans le Proche (A) et dans le long terme (B).

A- Les objectifs de rentabilité en avenir proche.

Les objectifs sont d'abord déterminés (1) puis sélectionnés (2) compte tenu des contraintes.

1- Détermination des objectifs : Définition des taux de rentabilité.

La rentabilité : Définition

La rentabilité (¹) est le rapport des résultats obtenus sur les moyens en capital mis en œuvre (engagés) pour l'obtenir.

¹ - La rentabilité ne doit pas être confondue à la productivité qui est le rapport entre la Production (en unités physiques ou en valeur) et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir (capital + travail) .

Il est bien évidemment délicat de porter un jugement sur la rentabilité dans l'absolu. Le plus simple et le plus usuel est de procéder à des comparaisons :

-dans le temps pour pouvoir s'enquérir (s'informer) si La rentabilité s'est dégradée ou s'est améliorée ;

-dans l'espace entre entreprises. Cependant, Les comparaisons n'ont de sens que si les conditions économiques et financière sont semblables.

Deux types de rentabilité sont à distinguer :

*La rentabilité économique ou rentabilité d'exploitation :

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actif Total}} \quad \text{ou} \quad \frac{\text{EBE}}{\text{Actif Total}}^{(1)} \quad \text{ou}$$

$$\frac{\text{EBE}}{\text{Capital Economique}}$$

*La rentabilité financière :

Deux types de rentabilités financières :

-Rentabilité financière des moyens de financement (point de vue des bailleurs de fonds) :

$$\frac{\text{Résultat net} + \text{intérêts des dettes financières}}{\text{capitaux propres} + \text{dettes financières.}}$$

-Rentabilité financière des capitaux propres (point de vue des actionnaires).

¹ - EBE (excédent brut d'exploitation) = VA + subventions d'exploitation-charges de personnel.

Résultat net

Capitaux propres

Le taux de rentabilité dépend étroitement de la situation de la firme et de son histoire. Pour ce faire, nous distinguons plusieurs situations :

* Une société ou une entreprise détenant une part de marché important et ayant déjà dépassé le stade de lancement ⁽¹⁾ et sans pour autant avoir atteint le stade du déclin, elle cherche à se renforcer par le biais du contrôle des Prix de vente et la réduction de coûts de fabrication et de distribution ;

* Une entreprise ayant déjà atteint le stade de maturité cherche plutôt la rentabilité dans des domaines plus éloignés des secteurs d'origine.

Conclusion :

La fixation des objectifs ainsi que le retenu de certains secteurs plutôt que d'autres sont déterminés par l'histoire de toute entreprise et partant par le cycle de vie de leurs produits.

2°) sélection des taux de rentabilité

Plusieurs facteurs permettent aux dirigeants de faire un tri (sélectionner) de leurs propres échelles de rentabilité :

1) L'entreprise doit tenir compte des opportunités pouvant surgir d'un moment à l'autre en faveur d'un Produit nouveau;

2) Un taux de rentabilité élevé décelé exceptionnellement dans un seul établissement ;

¹ - le cycle de vie du produit se compose de quatre phases :

- la phase de lancement ;
- la phase de croissance ;
- la phase de maturité ;
- la phase de déclin.

3) L'influence des ressources, en ce sens que les entreprises disposant de fonds importants seront mieux à l'abri des difficultés que celles qui en sont démunies et manifestent même une certaine capacité à s'implanter dans des secteurs à fortes intensités capitalistique.

B-les objectifs de rentabilité à long terme.

Le maintien d'un taux de croissance du chiffre d'affaire (CA) élevé, de la Capacité de l'entreprise à renouveler ses équipements et à rémunérer ses détenteurs de Capitaux constituent les principales variables susceptibles de Conditionner le succès de la firme à long terme.

\$2 - Les objectifs de flexibilité.

Quelle que soit la firme et sa taille, toutes les décisions économiques sont sujettes à des risques.

Pour y faire face et partant limiter les conséquence des incertitudes susceptibles de peser sur l'avenir de l'entreprise, des solutions ont été adoptées, particulièrement pour le cas des grands projets, notamment pour les grandes entreprises qui souhaitent obtenir des gains supérieurs aux dépenses entraînées par le Projet.

Ainsi, Les grandes firmes adoptent soit une flexibilité défensive (A) soit une flexibilité offensive afin de limiter les conséquences des catastrophes et réduire leur probabilité de survenance.

A - La flexibilité défensive.

La flexibilité défensive qui correspond à La marge de manœuvre permettant à l'entreprise de surmonter des difficultés passagères s'exprime de diverses manières :

1°) sur le plan financier, deux indicateurs permettent de nous renseigner sur la manière dont l'entreprise est en sécurité :

Le 1^{er} est celui du ratio :

Emprunt à Moyen Terme

situation nette — qui indique que si ce taux

d'endettement est faible, l'entreprise est en grande sécurité.

Dans ce cas de figure, l'entreprise a la possibilité aussi bien de contracter de nouveaux emprunts que de pouvoir ajuster ses charges financières en fonction de l'évolution des taux sur le marché pour la part des emprunts à taux variables ou révisables (¹).

2°) A côté des critères financiers, il y a des indicateurs commerciaux ayant leur rôle à jouer. Nous citons les indicateurs suivants :

*répartition du chiffre d'affaire par produit, Par zone géographique permettant de renseigner sur la capacité de l'entreprise de compenser les difficultés d'écoulement de ses produits sur un marché donné par l'accroissement des ventes sur d'autres marchés.

L'entreprise doit avoir affaire par exemple à des clients indépendants de façon à ce que, si jamais un client change de fournisseur, il n'aura pas tellement une grande influence sur la situation de l'entreprise.

Autrement dit, L'entreprise doit multiplier ses clients soit à l'intérieur du Pays, soit à l'étranger afin de s'échapper à des conséquences fâcheuses en cas de saturation du marché national. Cette situation est aussi vraie pour les petites que pour les grandes entreprises.

Une grande entreprise est amenée, même, à s'implanter au delà de ses frontières vu le mécanisme du cycle de vie industriel pour qui les nouveaux produits se créent en général dans le pays d'origine vu la garantie des débouchés. Dans un

¹ - A. Henriot, Gestion financière, Le Diagnostic financier, Casteilla,

deuxième temps, sous l'effet d'imitation, Les produits se créent dans d'autres pays développés. Puis, dans un troisième temps, les producteurs produisent et commercialisent le produit dans les pays sous-développés pour pouvoir profiter du coût très faible de la main-d'œuvre.

Cette dernière situation permet à l'entreprise de faire face à la concurrence et à la baisse de sa part de marché.

***La durée du crédit-clients et du crédit-fournisseurs :**

Ces indicateurs informent sur la capacité de l'entreprise à réduire durablement sa durée de crédit-clients ou allonger sa durée de crédit-fournisseurs afin de faire face à des déficits de trésorerie .

Ainsi cette souplesse défensive exprime bien un souci de sécurité pour l'entreprise.

B-La flexibilité offensive.

Les dépenses de recherche et développement (R et D) dans la fixation des objectifs flexibles sont fondamentales.

Toutefois, seules les grandes firmes disposant des ressources financières importantes se trouvent capables de se lancer dans de grands projets et de faire face aux risques qu'elles peuvent encourir dans la phase de lancement. Les entreprises démunies se contentent d'adopter des attitudes moins dangereuses par l'évitement des dépenses de marketing très élevées (R et D).

Conclusion :

Certes, une entreprise dégageant une rentabilité élevée, a à priori plus de chance de survie qu'une entreprise accumulant des déficits. Toutefois, ce lien entre ces deux paramètres n'est pas mécanique: certaines entreprises performantes (en particulier en phase de démarrage) disparaissent prématurément car elles n'ont pas prévu les moyens permettant de financer leur croissance ; Inversement, des entreprises enregistrant des

résultats négatifs, continuent d'exister du fait du soutien de leurs actionnaires ou des prêteurs (c'est le cas où l'Etat maintient une industrie considérée comme stratégique).

Section III : Les objectifs non-économiques

Les types d'objectifs non-économiques sont à la fois la traduction des aspirations individuelles (S_1) et sociales (S_2).

\$1- Les aspirations individuelles.

Le prestige (A) et L'indépendance (B) constituent entre autres, les principaux objectifs non- économiques d'aspirations individuelles.

A- Le prestige.

Si pour certains, la compétence ainsi que l'aptitude à adopter des solutions difficiles et nouvelles sont à la base du prestige ; pour d'autres dirigeants c'est plutôt la dimension de l'entreprise qui consacre son prestige dans la mesure où l'opinion publique envie plus une grande entreprise qu'une petite.

De même, le personnel de trouve plus en sécurité dans une grande taille (une grande entreprise) que dans une petite et que même les simples employés peuvent bénéficier des chances de promotion plus grande. Dans ce cas de figure, le véritable objectif de l'entreprise est la maximisation de sa croissance par le biais de l'augmentation le plus rapidement possible du volume d'activités contrôlées.

Toutefois, La dimension ou la maximisation de croissance ne peut constituer un objectif en soi dans la mesure où le rythme de croissance recherchée serait plutôt recherché pendant la période d'expansion économique qu'au cours de la période de crise. La deuxième remarque à faire réside dans le fait qu'une taille (une dimension importante) est souhaitable à

chercher lorsque le capital est dispersé et les actionnaires ne portent nullement de l'importance aux dividendes. Il en est autrement lorsque le capital est concentré dans quelques mains et sont (les actionnaires) beaucoup plus exigeants et donc peuvent nuire à la croissance de l'entreprise. Enfin la croissance peut lui faire perdre son indépendance .

B- L'indépendance.

L'indépendance ou encore la liberté de décision se traduit de plusieurs façons :

1-c'est d'abord un souci de ne pas bouleverser la répartition du capital qui constitue un mode de financement important ;

2-L'appel massif à l'emprunt peut entraîner un contrôle effectif du Prêteur sur l'organisation ;

3-On peut même trouver des dirigeants d'entreprise, de peur de perdre le contact et le contrôle avec leurs employés, leurs clients, et leurs fournisseurs que suscite l'accroissement de la dimension, maintiennent plutôt, et ce pendant plusieurs années un même niveau d'activité, même chiffre, d'affaire, et même nombre de salariés. Toutefois, cette situation paraît dangereuse dans l'unique optique économique puisque l'entreprise pourrait être contrainte un jour ou l'autre à une situation concurrentielle à laquelle elle ne s'est pas préparée.

C- D'autres objectifs d'aspirations individuelles.

Du fait de la dissociation entre la possession et le contrôle du capital et donc de la relative autonomie des dirigeants face aux actionnaires, les objectifs de l'entreprise reflètent beaucoup plus les priorités de ceux qui dirigent que de ceux qui sont les propriétaires. Nous citons entre autres, les cas suivants :

* Les dirigeants qui craignent les réactions des actionnaires se penchent, en général vers des réalisations moins brillantes mais dont les résultats sont assurés que vers des réalisations importantes mais trop risquées, afin de maintenir leur position et se trouvent en sécurité ;

* Les managers s'intéressent davantage aux avantages que leur procure leur position que de s'intéresser en priorité aux résultats en termes de Profit. De ce fait, il en résulterait des dépenses qui ne sont pas indispensables et qui viennent augmenter les charges et partant diminuer les Profits présentés aux actionnaires.

\$2- Les aspirations d'ordre social:

Les objectifs sociaux

Entre autres objectifs sociaux, nous citons :

-La préservation des ressources nationales, la construction d'usine pour pouvoir satisfaire les besoins en matière d'emploi des jeunes et de femmes, et d'autoroute, ne peuvent qu'être bénéfiques pour l'entreprise elle-même, pour le pays et pour d'autres pays ;

-Certaines organisations consacrent une partie de fonds pour financer des institutions à but non lucratif de caractère médical, scientifique, charitable ou religieux ;

-Conservation de la stabilité d'emploi afin de bénéficier de l'apprentissage et la capacité des personnes.

Section IV : Objectifs et Conception de la firme

Il y a une liaison très étroite entre les objectifs et la conception qu'on se fait de la firme. Pour ce faire, nous distinguons trois visions de la firme et leurs objectifs correspondants : la conception de la firme chez Cyert et March

(\$1), la conception de la firme chez Galbraith (\$2) et celle de chevalier (\$2).

\$1- La conception de la firme et ses objectifs chez Cyert et March

Cyert et March conçoit la firme comme un groupement d'individus poursuivant des buts divergents en tant qu'individus ou en tant que groupe d'individus, mais qui concourent, ensemble à la réalisation de l'objectif global de l'entreprise.

C'est ainsi que :

- Les actionnaires s'intéressent surtout aux dividendes et aux gains de capital ;

- Les dirigeants (managers) se préoccupent surtout des avantages liés à leurs positions ;

- Les ingénieurs sont surtout intéressés par la sophistication de la production ou par la recherche et le développement ;

- L'objectif de part de marché constitue pour les responsables du marketing leur préoccupation fondamentale ;

- Le «cash – flow» est l'objectif principal des financiers ;

- Les salaires, la sécurité et les conditions de travail constituent les objectifs fondamentaux des ouvriers.

Selon Cyert et March, aussi divergents soient – ils, ces objectifs partiels sont orientés, par le biais de l'arbitrage, de la négociation et de la concertation, vers la réalisation de l'objectif global de l'entreprise.

\$2 -La conception de la firme et ses objectifs chez Galbraith

La conception de la firme chez Galbraith ⁽¹⁾ diffère de celle de Cyert et March, dans la mesure où si pour ces derniers,

¹ - Galbraith, J.K, « le nouvel état industriel », Gallimard : 1968.

l'objectif (ou les objectifs de la firme) sont la résultante, autrement dit la sommation ou l'addition des objectifs partiels, les objectifs de ses composantes), pour Galbraith les objectifs des composantes de l'entreprise passent après le (s) objectif(s) de l'entreprise. En d'autres termes, les objectifs des individus ou des groupes d'individus se déduisent de (s) objectif(s) de l'entreprise. C'est un processus inverse à celui de Cyert et March qui prônent que le (S) objectif (s) de l'entreprise sont la somme des objectifs des individus. Ce sont les objectifs des composantes de l'organisation (individus et groupes d'individus) qui devront s'adapter à l'objectif (ou aux objectifs) de l'entreprise.

Selon Galbraith, la firme (ou la techno – structure comme l'appelle Galbraith) ne pourrait être dissociée de son milieu dans lequel elle évolue qui est celui de « l'état industriel ».

Pour ce faire, les divers groupes composant la firme doivent adapter leurs objectifs à ceux de l'organisation (l'entreprise) qu'ils composent ; cette dernière, à son tour doit adapter son (ou ses) objectif(s) aux volontés du milieu (l'environnement) qui est ici l'objectif de croissance. Ce double processus est facile d'autant plus que les individus ou les groupes d'individus ont tendance également à poursuivre des objectifs de croissance : La volonté de pouvoir pour les managers, la maximisation de π pour les actionnaires, l'augmentation de (s) salaire (s) pour les employés.

\$3 - La conception de la firme et ses objectifs chez chevalier (1)

La vision de la firme chez chevalier s'inscrit dans le système capitaliste caractérisée par l'appropriation privée des moyens de production ; et par l'existence de ce qu'il appelle « oligarchie financière » composée de ceux qui possèdent (les actionnaires) et de ceux qui contrôlent les moyens de production (les managers).

Ainsi, les objectifs de la firme ne peuvent qu'être le reflet des objectifs de l'oligarchie financière qui résident dans l'augmentation de sa fortune et de son pouvoir. Pour y parvenir, cette dernière (l'oligarchie financière) fixe des objectifs de maximisation de surplus ⁽²⁾ et de croissance de la firme qu'elle contrôle, et les impose aux salariés et aux consommateurs.

Il s'avère que l'approche de Galbraith de la firme et celle de chevalier se rejoignent et se diffèrent. Elles se rejoignent dans la mesure où les deux visions font de l'objectif de croissance l'objectif central de toutes les composantes de l'organisation.

Elles se diffèrent dans la manière de réaliser l'objectif de croissance (ou d'enrichissement).

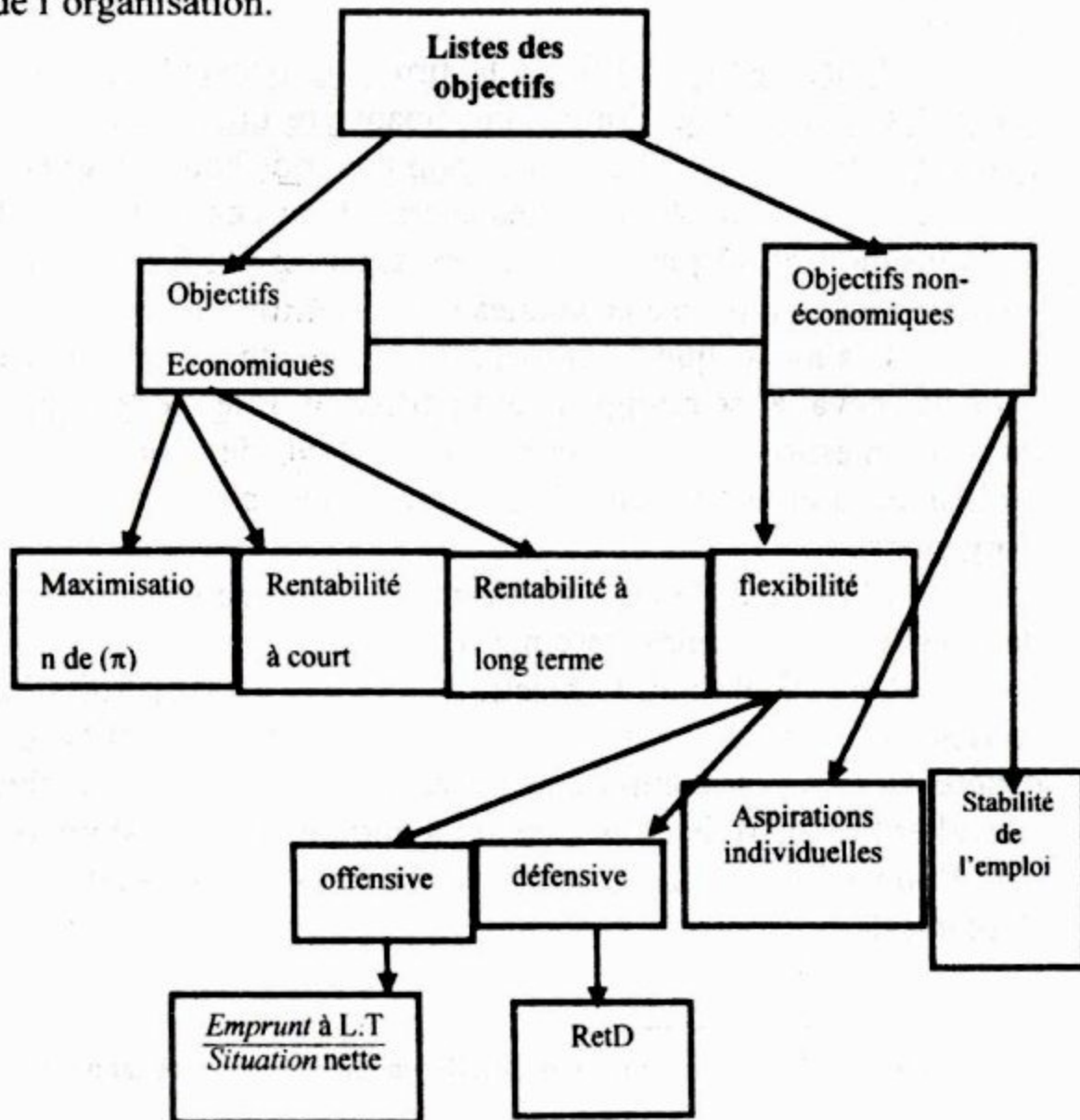
Chez Galbraith, l'objectif de croissance est le fruit d'un consensus entre les différents intérêts et les objectifs des différents groupes composant l'organisation ; alors que chez chevalier l'objectif de croissance ou d'enrichissement est imposé par l'oligarchie financière aux différentes composantes de l'organisation.

¹- Chevalier, J.M, « l'économie industrielle en question », Calmann- levy : 1977.

²- Chevalier définit le surplus comme la différence entre les recettes et les coûts strictement nécessaire pour produire des biens.

Conclusion :

Il s'avère qu'une séparation nette, comme le montre le schéma ci-dessous, des différents types d'objectifs, ainsi que les objectifs propres aux différentes composantes de l'organisation et ceux de l'organisation n'est pas du tout une tâche aisée à réaliser ; d'autant plus que l'ensemble des objectifs concourent d'une façon ou d'une autre, à la performance globale de l'organisation.



Bibliographie

1/ François leroux, «Introduction à l'économie de l'entreprise » (3^{ème} ed), gaetan morin éditeur, 1992.

2/J.G. MERIGOT et A. la Bourdette, (professeurs à l'université de Bordeaux I) « Eléments de gestion stratégique des entreprises »,

3/«Economie générale et organisation des entreprises », ouvrage collectif, les éditions Foucher, Paris 1995.

4/ J. LHELFER, « Economie, l'entreprise et son environnement » (cours), préparation au D.P.E.C.F (épreuve n° 2), Vui Bert, Juillet 1989.

5/A. Henriet,, « Gestion financière, le diagnostic financier », Enseignement supérieur, casteilla, Paris 1995.

6/ «Economie d'entreprise, tome 2, stratégie de l'entreprise et éthique », ouvrage collectif, casteilla, Paris 1996.

Chapitre III: Les structures de l'entreprise

La 1^{ère} section sera consacrée l'étude du concept de structure et des différentes définitions qui lui sont proposées. Dans la 2^{ème} section, nous traiterons de la typologie des structures.

Section 1 : concept et définitions de la structure de l'entreprise

Avant de parler de structure et de la définir (§1), il conviendrait d'abord de définir l'organisation (§2).

§1- Définitions de l'organisation

Taylor est le premier auteur à s'être intéressé à l'organisation du travail, dans les ateliers.

Selon **Tabatoni P et Jarniou. P** ⁽¹⁾ les organisations sont «des entités sociales groupant des personnes, qui oeuvrent en commun en vue de réaliser certains objectifs» Cette définition suscite quatre remarques:

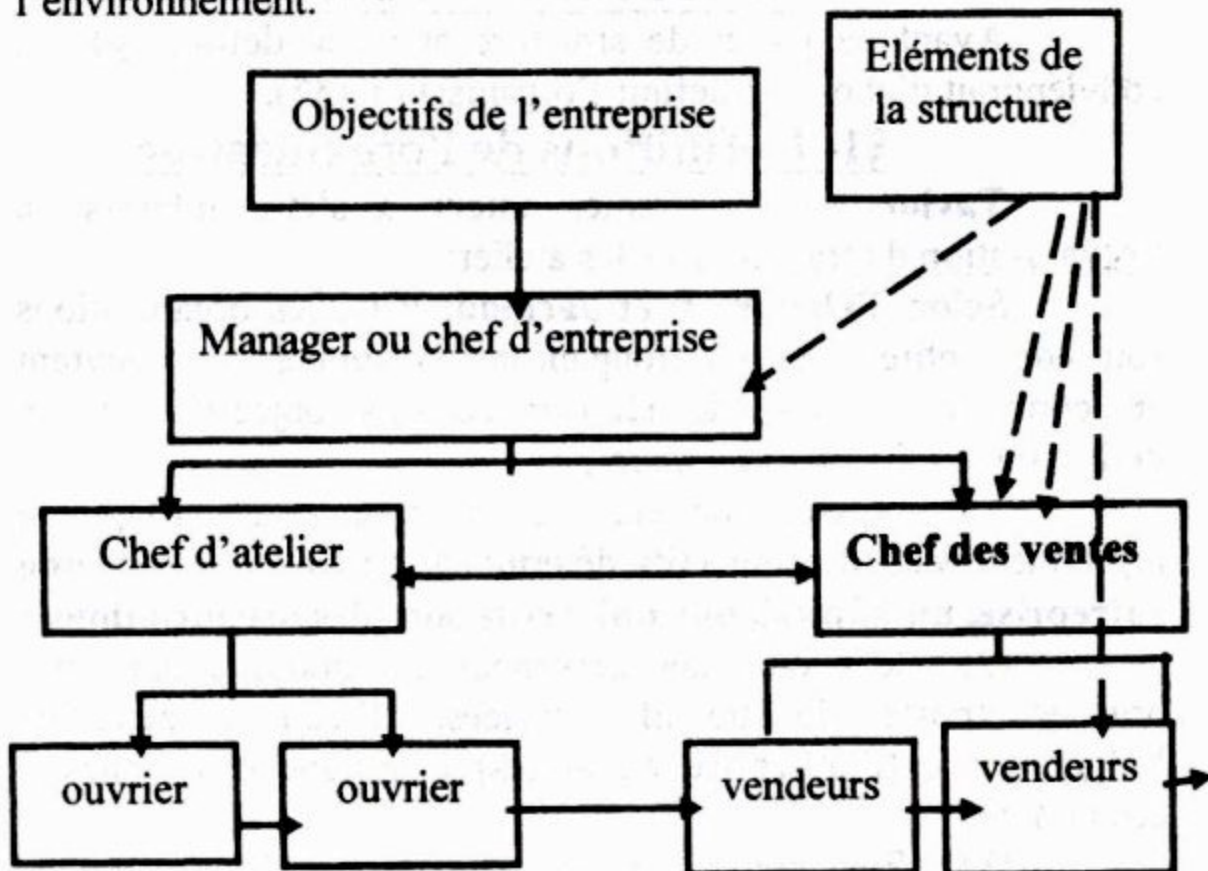
- (1) l'organisation étant défini comme un groupe de personnes ayant des objectifs déterminés à réaliser. **Ainsi, une entreprise, un hôpital, une université sont des organisations ;**
- (2) le travail des personnes est pratiqué dans des organes (poste de travail, services, direction) auxquels l'organisation (l'entreprise ou autres) a assigné des tâches à accomplir ;
- (3) Pour pouvoir réaliser leurs tâches, les différentes personnes ou encore les différents organes sont obligés de faire

¹- Tabatoni. Pet Jarniou P, « les systèmes de gestion, politiques et structure », PUF, 1975.

appel aux autres organes. Ainsi, l'organisation (l'entreprise) est amenée à concevoir une organisation lui permettant de déterminer **la nature des organes** (postes de travail, service, direction) ainsi que les relations entre eux. Ici, **organisation est l'équivalent de structure**.

En d'autres termes, et comme le montre le schéma ci-dessous, les éléments de la structure sont les suivants :

- la nature des organes ;
- la nature des relations entre les organes ;
- la nature des relations entre les organes et l'environnement.



4) la quatrième remarque réside dans le fait que **l'organisation** se traduit par la mise en place des procédures, des méthodes nécessaires au fonctionnement de l'organisation :

(procédures relatives au travail (méthode de production de vente) et à la communication entre les postes (par exemple, procédure fixant les règles de transmission des rapports de visite des vendeurs au chef d'entreprise).

Conclusion :

Le terme «**organisation**» revêt trois synonymes (ou équivalents) possibles :

(1) l'organisation est un groupement de personnes et de moyens. Exemple : l'entreprise ayant pour mission de produire des biens et des services nécessite le groupement des moyens humains et matériels ;

(2) L'organisation est synonyme de structure ;

(3) L'organisation est l'ensemble des procédures ou méthodes permettant un fonctionnement efficace de l'organisation (ou l'entreprise).

§2-Définition et caractéristiques de la structure :

Selon la définition précédente de l'organisation, les organes et partant leur spécialisation (A) ainsi que les relations entre eux et par rapport à l'environnement (B) constituent les caractéristiques fondamentales d'une structure. Par ailleurs la structure de toute organisation est représentée graphiquement par un organigramme (c).

A- La spécialisation des organes d'une structure

1- Division du travail, standardisation de la production et spécialisation des individus

Spécialisation :

La spécialisation précise aussi bien la nature de la tâche à accomplir (ou le domaine de compétence) que la réduction du domaine de compétence.

Par exemple, une personne spécialisée en marketing sous – tend que son domaine d'intervention est limité dans la mesure où il ne pourrait intervenir dans d'autres domaines,

autres que cette discipline (le marketing), à moins qu'il ait une formation polyvalente, encore faut-il qu'il en soit spécialisée.

Deux types de spécialisation s'opposent : la spécialisation horizontale et la spécialisation verticale.

*** La spécialisation horizontale :**

Elle consiste à diviser le travail tout au long des stades successifs d'élaboration d'un produit (fabrication de pièces, sous – assemblage, montage final).

*** La spécialisation verticale :**

Elle consiste à séparer les tâches de conception de celles d'exécution.

Par ailleurs, la **spécialisation horizontale** existe chez les entreprises appartenant à un même secteur, dans la mesure où chaque entreprise pourrait se spécialiser dans une activité précise : par exemple dans le secteur automobile, des entreprises se chargent de la fabrication des divers sous – ensembles à savoir les sièges, les freins, volants, ... alors que d'autres se spécialisent dans le montage.

Toutefois, la division du travail peut se faire à l'intérieur de l'entreprise : division interne du travail ou à l'extérieur (division externe du travail, c'est à dire lorsque les firmes industrielles, recourent à la **sous – traitance** (une autre entreprise se charge par exemple de la fabrication d'un sous – ensemble toute seule) ou avec la participation d'autres entreprises (**co- traitance**).

En effet, la division du travail qu'elle soit interne ou externe est liée à la **standardisation de la production** qui consiste à **décomposer le travail en un certain nombre d'opérations, réalisées par des spécialistes aux rôles différenciés.**

Ces éléments de la structure : division du travail, standardisation et spécialisation nécessitent un processus de

coordination entre eux d'autant plus que le degré de spécialisation influe de façon déterminante sur la nature de la coordination. Plus la spécialisation est importante, plus les tâches conférées aux individus sont multiples et différentes, et plus le besoin et la nécessité de coordonner entre eux sont élevés.

2-Description des tâches et des responsabilités

exemples (1) de description de tâches :

les tâches auxquelles se livre le personnel d'une entreprise commerciale « librairie papeterie » pourraient être les suivantes :

- 1 – Tenir la caisse ;
- 2 – Réceptionner les marchandises ;
- 3 – Guider les clients à trouver les livres qu'ils cherchent ;
- 4 – Servir la clientèle ;
- 5 – Suivre les ventes pour pouvoir remplacer les livres vendus ;
- 6 – Rédiger les bons de commandes ;
- 7 – Faire la caisse à la fin de la journée ;
- 8 – Répondre au courrier des clients ;
- 9 – Répondre au téléphone ;
- 10 – Verser l'argent à la banque à la fin de la journée ;
- 11- etc...

Toujours est-il que le type de description des tâches a l'avantage de permettre la vérification de l'enchaînement des opérations, et d'aboutir à une organisation, ne laissant rien au hasard.

B- Coordination des éléments de la structure entre eux et par rapport à l'environnement

Nous distinguons quatre niveaux de coordination : hiérarchique, bureaucratique, consensuelle et décentralisée.

1- La coordination hiérarchique : nature et limites

1.1. Nature

La coordination hiérarchique constitue le procédé le plus ancien et le plus classique. Elle (la coordination hiérarchique) confère au chef un pouvoir unilatéral et absolu de décision au sein de l'entreprise. Les rémunérations et les avantages accordés au personnel sont tributaires (dépendant) de l'attitude du chef. Certes, ce procédé est simple et souple, mais présente de nombreuses limites.

1.2. Limites

La coordination hiérarchique peut entraîner de nombreux inconvénients à savoir :

- L'abus de pouvoir de la part des chefs d'entreprises ;
- Des conflits entre services dans la mesure où ceux qui « épousent » la cause de leurs chefs seraient plus avantagés que ceux qui ne le sont pas. De ce fait, les rémunérations accordées au personnel, dépendraient étroitement du degré de loyauté de tel service envers le chef d'entreprise. Cette situation ne facilite pas la communication entre les membres de l'organisation, bloque la circulation de l'information ou encore favorise une information biaisée, et partant entraîne des contrôles sévères de la part du premier responsable qui ne serait pas à l'avantage de l'entreprise.

En général, la coordination hiérarchique correspond particulièrement aux petites unités.

En d'autres termes, la coordination hiérarchique se limite à une unité composée d'un dirigeant (rarement plus) et d'un groupe de salariés exécutant le travail.

La partie – clé de l'organisation est le sommet stratégique (le chef d'entreprise) qui assure la coordination par supervision directe.

2-La coordination bureaucratique : contenu et limites

2.1- Contenu

La coordination bureaucratique se traduit par la mise en place d'un règlement qui indique ce qu'il faut faire dans chaque situation. Ce type de coordination confère au décideur la responsabilité de reconnaître la situation et d'appliquer le règlement (exemples : procédures d'embauche, d'achats, etc ...)

Certes, cette standardisation a l'avantage d'éviter les erreurs, les abus de pouvoir et simplifie les communications, mais présente de nombreux limites.

2.2.-Limites

entre autres limites, nous citons :

- L'application stricte du règlement empêche tout effort de la part du responsable, le démotive, le démobilise et le dépersonnalise ;

- L'exécutant n'est pas responsable de la règle à appliquer et de ses conséquences ;

- Les tâches des subordonnés ainsi que leur avancement sont définis et fixés par le règlement et non par le supérieur hiérarchique ;

- Le système de règlement ne pourrait pas tout prévoir, ce qui nécessite de nouveaux règlements pour pouvoir traiter de nouveaux problèmes ;

- Enfin, le règlement ne pourrait être une fin en soi, mais il doit contribuer à améliorer la coordination et faciliter la communication au sein de l'entreprise au profit du fonctionnement et de la gestion de cette dernière.

3-La coordination consensuelle et participative : **contenu et limites**

3.1 – Contenu

Ce genre de coordination fait participer le personnel dans la prise de décision. Par exemple, une décision d'approvisionnement (passation d'une commande auprès des fournisseurs) de la part du responsable ne peut être prise qu'après consultation du chef d'atelier.

Cette démarche collective et participative qualifiée de décentralisation horizontale a l'avantage d'encourager le dialogue, de faciliter la communication au sein de l'entreprise, et constitue un facteur de motivation incontournable dans la mesure où elle (la coordination consensuelle) fait participer les membres de l'organisation dans la prise de décision au sein de leur organisation (leur entreprise).

3.2- Limites

Elle présente l'inconvénient d'exiger de nombreux contacts et réunions pour la prise de décision, ce qui pourrait entraver la réalisation des tâches.

4 – La coordination par objectifs

Le supérieur et ses subordonnés fixent de concert un certain nombre d'objectifs à réaliser. Les subordonnés sont complètement libres de choisir le (s) moyen (s) adéquat (s) et susceptible(s) de leur permettre d'atteindre leurs objectifs. En d'autres termes, le supérieur hiérarchique délègue une partie de ses pouvoirs à une autorité subordonnée. Par exemple, le siège social d'une société, en la personne du directeur central (ou général) confère au directeur d'usine le droit de recruter du personnel, chaque fois que l'usine en sent le besoin.

Cette coordination consensuelle et participative qualifiée aussi de décentralisation verticale, en plus des

avantages de la décentralisation horizontale facilite la rapidité de la prise de décision.

En comparaison avec la coordination bureaucratique, où par exemple le directeur décide l'achat des pièces, et au responsable des achats ne fait qu'appliquer le règlement et exécuter, la coordination consensuelle, fait en sorte que le directeur d'usine décide, le chef d'atelier propose et le responsable d'achat exécute.

En guise de conclusion, les quatres formes de coordination, hiérarchique, bureaucratique, décentralisée à l'horizontale, et décentralisée à la verticale, pourraient coexister dans toute entreprise, mais l'une d'entre elles pourrait être plus développée que les autres et partant définirait la structure officielle et formelle de l'entreprise.

Ainsi, d'après les analyses ci-dessus du concept de structure, nous pouvons retenir que cette dernière (la structure) :

- décrit les rapports des différents services entre eux, avec les liaisons hiérarchiques existantes entre les chefs à différents niveaux ;

- consiste à répartir tout le système- entreprise en une série d'éléments ou sous- systèmes. Ces derniers ont chacun un rôle dans le système.

Selon Chandler⁽¹⁾, la structure se compose de deux aspects :

- (1) les voies hiérarchiques et de communication entre les différents niveaux et cadres administratifs ;

- (2) les informations et les données circulant par le canal de ces voies.

¹- A. destreumaux « structures d'entreprise, analyse et gestion » Vuibert, gestion, fev 1992, Paris, p.53.

C- L'organigramme :

L'organigramme est la représentation visuelle et graphique de la structure d'une organisation (d'une entreprise). Il fait apparaître ses organes et les diverses fonctions qui concourent à son activité.

Ainsi, il fait apparaître :

- Les liens hiérarchiques et de commandement (les relations verticales) ;

- Les relations entre les services fonctionnels et les services opérationnels (les exécutants) (les relations horizontales).

En d'autres termes, l'organigramme est un schéma qui symbolise la structure d'une entreprise faisant apparaître les divers services et les différentes liaisons existantes entre eux.

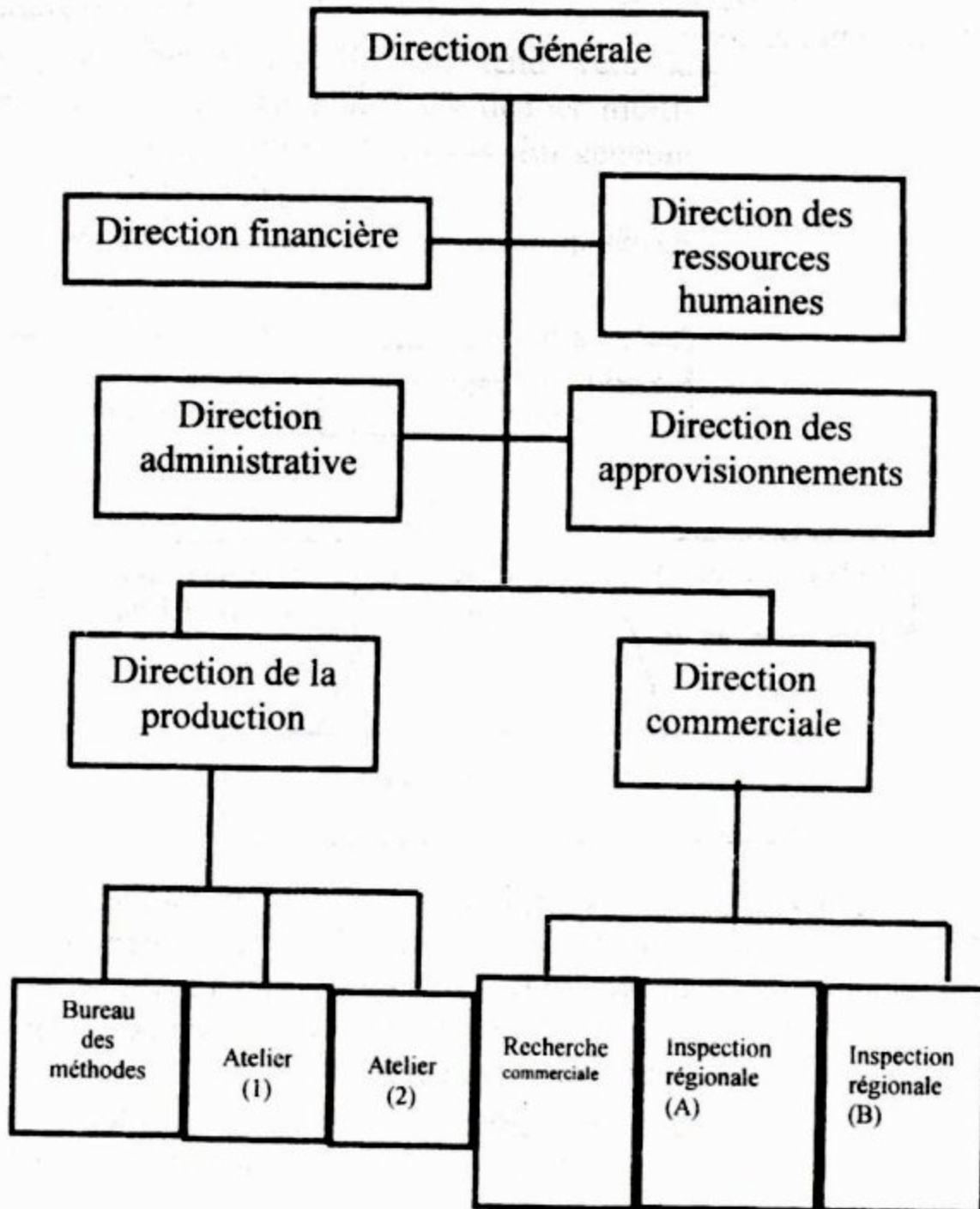
Par ailleurs, entre autres représentation de la structure de l'entreprise, nous distinguons l'organigramme classique (1) et l'organigramme de Mintzberg (2).

1 - L'organigramme classique traditionnel

L'organigramme traditionnel ci-dessous constitue la représentation la plus courante d'une structure d'une entreprise.

L'organigramme traditionnel facilite l'analyse succincte du fonctionnement de l'entreprise dans la mesure où le principe de regroupement sur lequel il se base, permet de déceler les omissions, et d'éviter les doubles emplois.

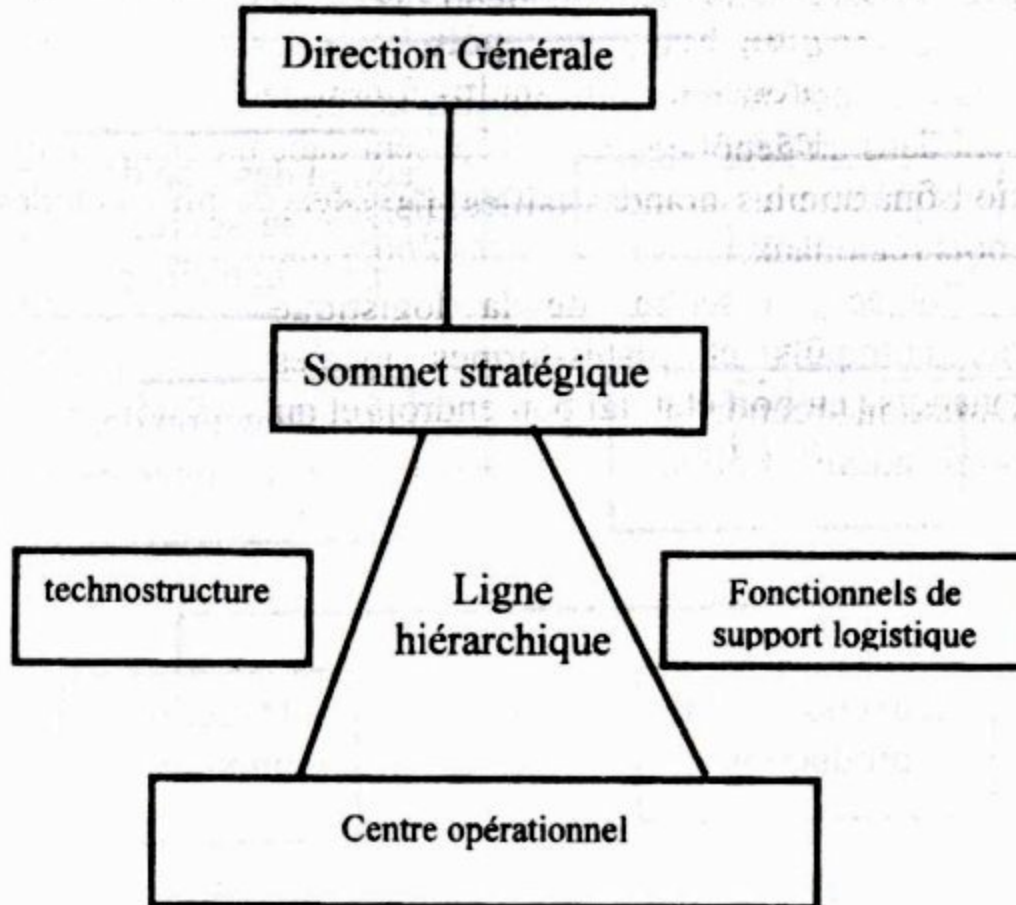
L'organigramme traditionnel d'une entreprise



-Liens hiérarchiques.

2 – L'organigramme de Mintzberg

selon Mintzberg ⁽¹⁾ cinq éléments de base constitue son organigramme, comme le montre le schéma ci – dessous.



1-Le centre opérationnel : il se constitue des opérateurs (ou opérationnels) dont le travail est directement lié à la production des biens et services de l'entreprise, à savoir entre autres les acheteurs, les opérateurs sur machines, les assembleurs, les vendeurs, les expéditeurs ;

2-Le sommet stratégique : le sommet stratégique assure trois tâches fondamentales à savoir : la supervision des

¹- H. Mintzberg, the structuring of organizations, prentice Hall (traduction : structure et dynamique des organisations, les ed. d'organisation, 1982).

activités, la gestion des relations avec l'environnement et le développement de la stratégie de l'entreprise, afin de s'assurer que l'entreprise remplisse sa mission de façon efficace en faveur de la réalisation des objectifs fixés. Le sommet stratégique se compose du conseil d'administration, du président directeur général, du comité directeur, ...

3-La ligne hiérarchique : elle se constitue de l'ensemble des responsables ou cadres (chefs d'ateliers, responsables des ventes, directeurs d'usine,) ayant pour fonctions d'assurer le relais entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. Ces cadres opérationnels ont une autorité sur les opérationnels. Leurs occupations majeures consistent à collecter les informations, à les transmettre, traiter les problèmes de leurs unités et à coordonner leurs activités avec les autres ;

4-La technostructure : Elle se compose des responsables (ou cadres) ayant pour missions de concevoir les procédés de travail, la planification (stratégique, opérationnelle et la planification sociale), de contrôler les opérations et de gérer les ressources humaines (qualification, recrutement, formation (formation continu en recyclage), etc ... ;

5-Les fonctionnels de support logistique:

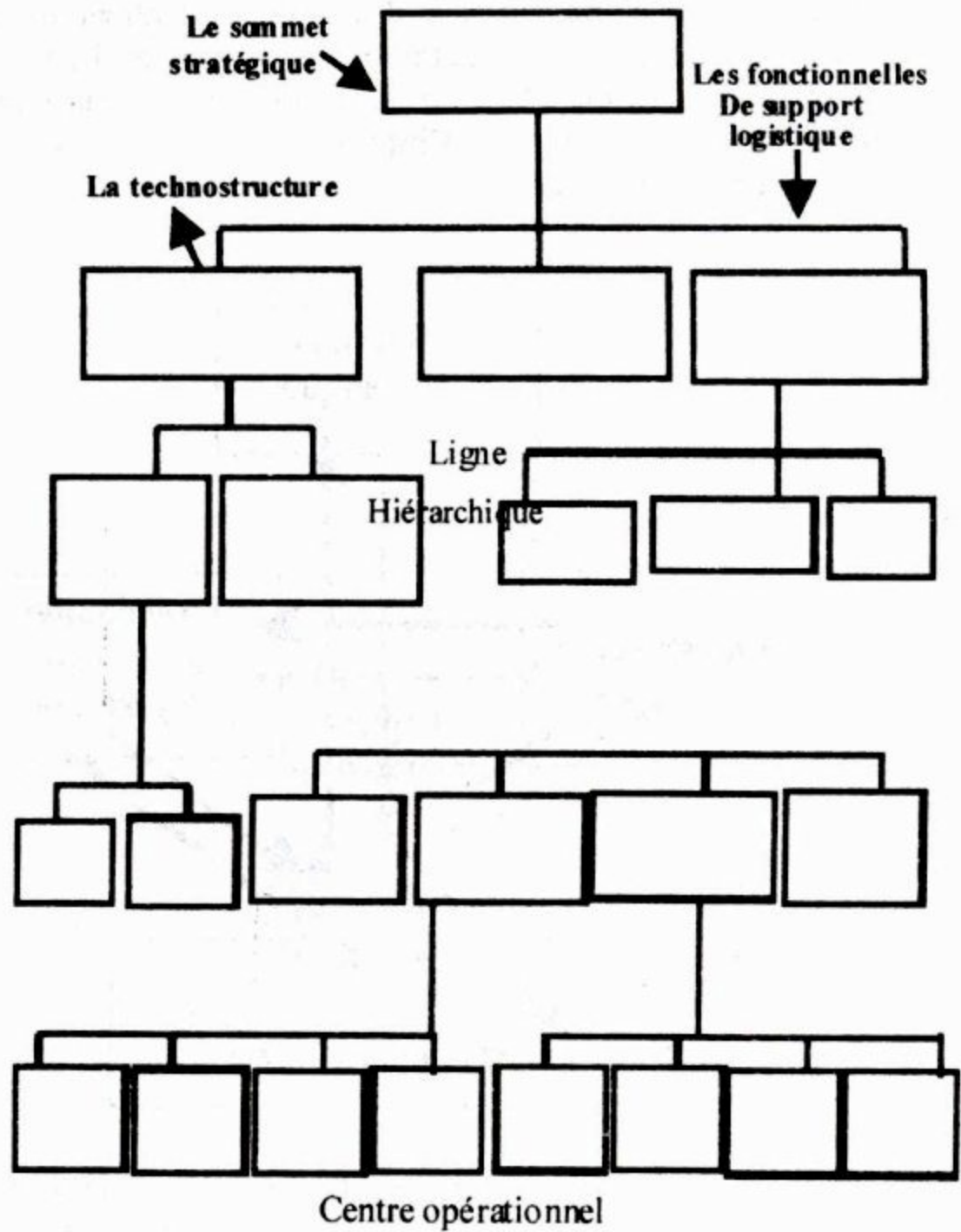
Ils sont chargés de fournir aux missions de bases, les supports (les services) indirects, en dehors du flux de travail, à même de permettre à l'organisation (l'entreprise) de réduire l'incertitude et d'avoir un contrôle et partant une maîtrise totale sur ses propres affaires. Les supports indirects se composent entre autres du service courrier, des relations publiques, des services juridiques, recherche et développement, La tarification, la paie, la réception, la restauration d'entreprise ,

Toujours est – il que des cadres de la ligne hiérarchique, de la technostructure et du support logistique peuvent se trouver sur un même niveau hiérarchique.

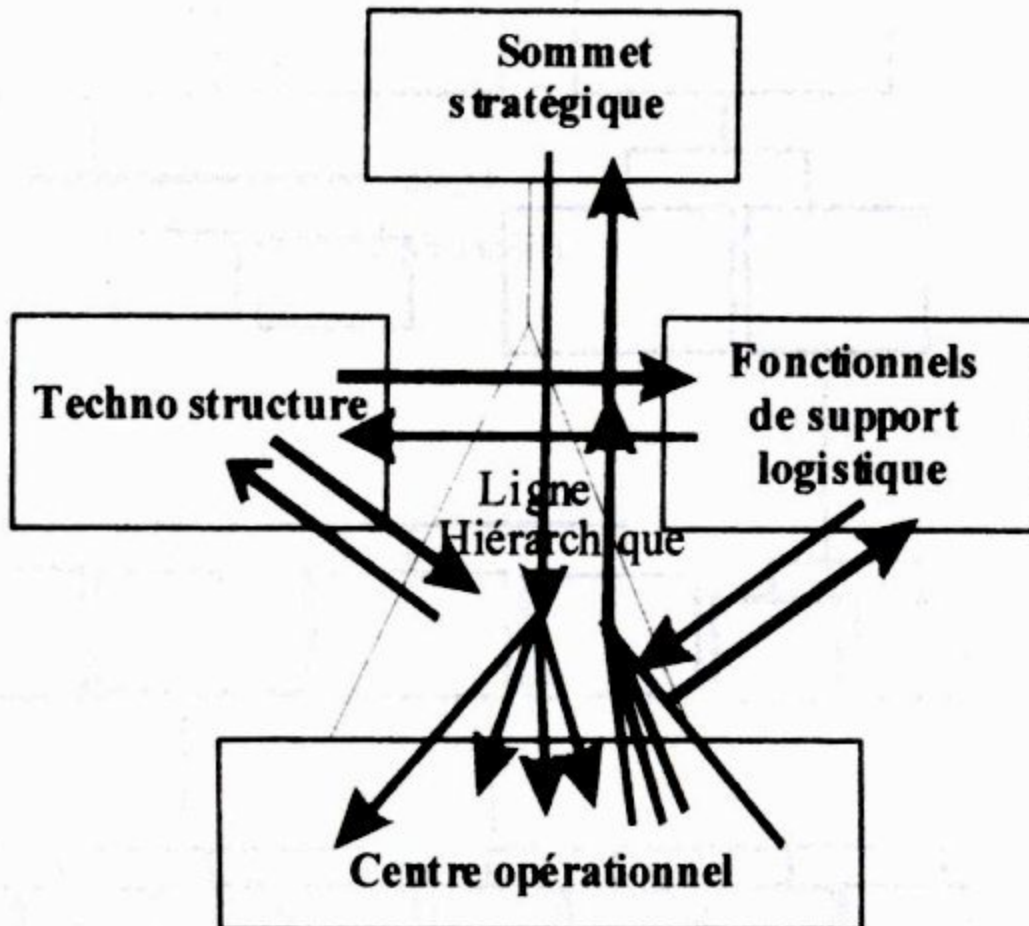
Contrairement à l'organigramme traditionnel qui considère la technostucture et les fonctionnels de support logistique comme des fonctionnels, l'organigramme de Mintzberg les séparent.

Selon Mintzberg, c'est le mode principal de coordination des activités qui différencie fondamentalement les structures des organisations (des entreprises). Pour ce faire, Mintzberg recense cinq types de coordination des activités :

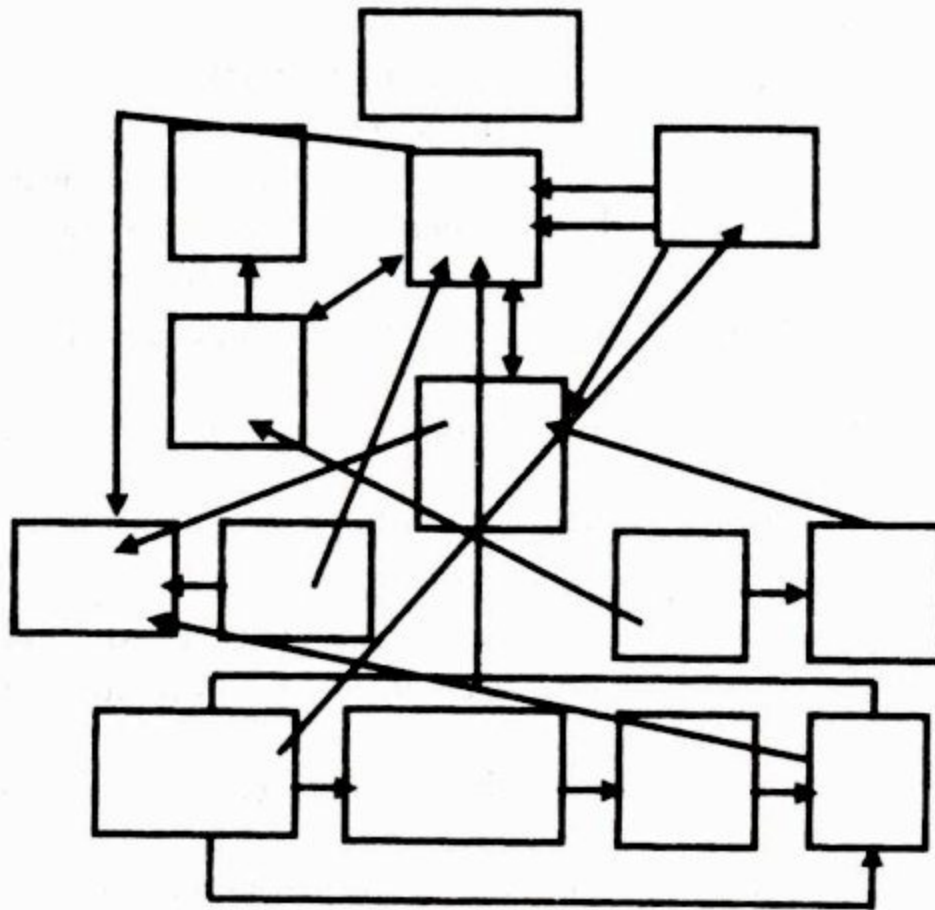
1-La coordination formelle des activités (flux d'autorité formelle indiqué par l'organisation classique) qui constitue une squelette de l'organisation comme le montre le schéma ci-dessous.



2) **coordination des activités** : **par le biais du contrôle**. Ce dernier assure la transmission d'informations allant du centre opérationnel vers la ligne hiérarchique et de cette dernière vers les opérationnels, des flux d'informations entre fonctionnels et opérationnels, et des flux d'informations entre opérationnels (voir schéma ci dessous).



3) Comme le montre le schéma ci-dessus, cet organigramme permet de décrire les communications informelles qui assurent le transfert d'informations entre centre de pouvoir non officiellement reconnu.



4)-Les flux permettant les exceptions;

5)-Les flux consistant à gérer les relations horizontales.

Conclusion :

Par les cinq flux qu'il introduit, l'organigramme de Mintzberg présente l'avantage de décrire :

*Les relations réciproques entre les différentes composantes (ou organes) de l'entreprise (le sommet stratégique, La technostructure, les fonctionnels de support logistique, la ligne hiérarchique et le centre opérationnel).

*Il a l'avantage aussi de décrire La structure informelle (organigramme informel) pouvant influencer aussi bien sur les

opérations d'exécution que sur les opérations fonctionnelles et La technostucture.

En d'autres termes, L'organigramme de Mintzberg décrit tous les liens hiérarchiques, fonctionnels, verticaux, horizontaux que ces liens soient formels ou informels. Par ailleurs, la démarche de Mintzberg ne se limite pas à définir les responsabilités à répartir les tâches ou à déceler les relations informelles, mais elle tend aussi vers une compréhension globale de l'entreprise.

En tout cas, L'organigramme de Mintzberg présente de nombreux intérêts :

- *il définit le rang hiérarchique que chaque individu occupe ou sein de l'entreprise ainsi que leurs responsabilités fonctionnelles. C'est ainsi que l'organigramme est l'image des différentes positions hiérarchiques et fonctionnelles de l'organisation (l'entreprise) ;

- *il précise les attributions et les pouvoirs et leurs limites que chacun est censé obtenir ;

- *Toute entreprise, qu'elle soit petite ou grande a intérêt à établir son organigramme afin de s'assurer que sa structure organisationnelle est appropriée pour pouvoir lui permettre d'atteindre ses objectifs ou encore inadaptée et présente beaucoup de défaillances et lacunes susceptibles d'entraver son fonctionnement interne, et partant il faudrait les dépasser.

Section II : Typologie des structures.

Nous distinguons deux représentations structurelles : la représentation traditionnelle (§1) et les nouveaux modes d'organisation (§2).

§1-la représentation structurelle traditionnelle

La représentation structurelle traditionnelle peut – être ramenée à 6 configurations (types de structures) à savoir la

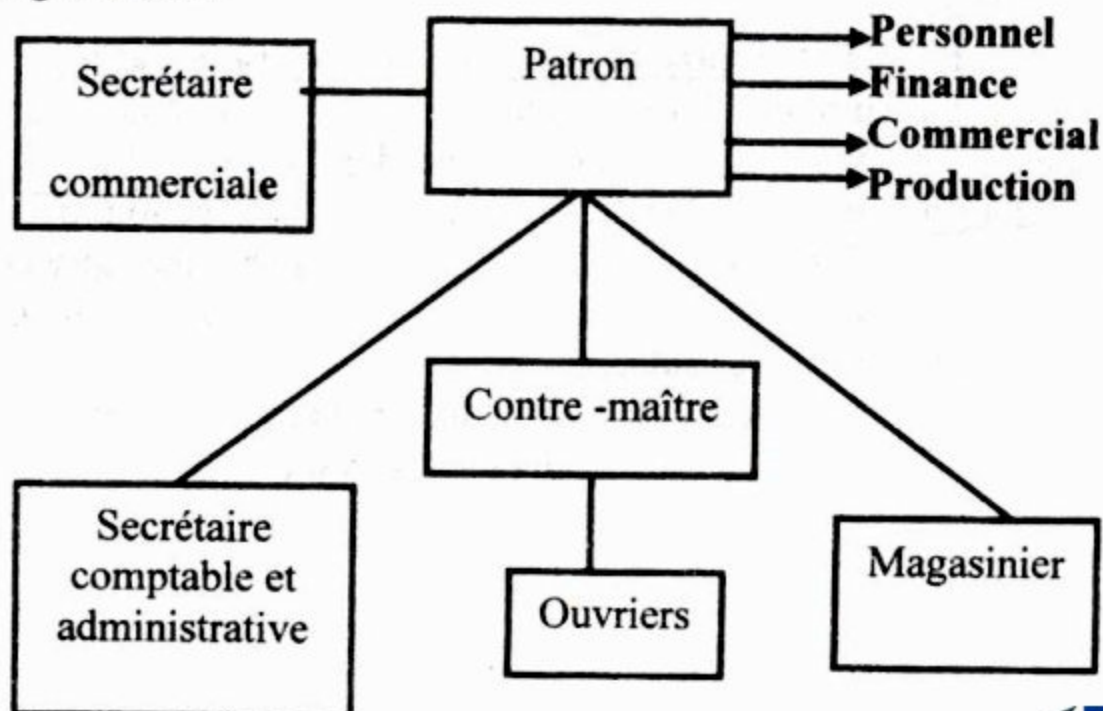
structure simple appelée aussi structure solaire (A), La structure hiérarchique (B), la structure fonctionnelle (C), La structure hiérarchico fonctionnelle (D), La structure divisionnelle (E) et la structure matricielle (F).

A- La structure simple.

La structure simple, appelée aussi structure solaire car centrée (focalisée) sur le patron de l'entreprise qui dirige directement ses employés composé en général d'un groupe restreint de salariés chargés d'exécuter le travail.

C'est une structure non-élaborée, pour ne pas dire une non- structure dans la mesure où les responsabilités (La division du travail) ne sont pas définies avec précision, l'encadrement est réduit, Les liaisons qu'elles soient hiérarchiques ou fonctionnelles ne sont pas formalisées (les liaison sont informelles), la technostructure est aussi inexistante. Il en va de même des fonctionnels de support.

En général, un grand nombre, comme le montre le schéma ci -dessous, appuyé par un personnel administratif peu qualifié et un contre-maître autodidacte. Dans ce genre de structure, le sommet stratégique (le patron) qui assure la Coordination par supervision directe, constitue la partie-clé de l'organisation.



A mesure que l'affaire (l'entreprise) commence à se développer, le patron recrute un responsable comptable et un responsable commercial.

Ce type d'organisation (cette structure) fonctionne souvent dans un environnement simple, et s'avère bien adapté à la production à l'unité et de ce fait permet à un seul individu (le patron) de mieux comprendre et maîtriser centralement son entreprise.

Toutefois, les moyens très limités dont dispose cette structure ne lui permettent pas de développer davantage son activité afin de développer ou d'élargir sa clientèle ou de se lancer dans une nouvelle activité ou encore d'utiliser un procédé de fabrication différent.

Ce sont les entreprises jeunes et petites qui épousent en général ce genre de structure qui ne demande pas un grand effort d'élaboration structurelle.

Par ailleurs, la centralisation excessive qui caractérise exclusivement la structure simple, pourrait exister dans n'importe quelle organisation (entreprise) quelle que soit sa structure habituelle. C'est le cas notamment d'une entreprise soumise à un environnement extrêmement hostile l'obligeant à se centraliser.

B – La structure hiérarchique (Line) (à la Fayol)

La structure hiérarchique traduit une situation dans laquelle l'individu (le subordonné) ne dépend que d'un seul supérieur hiérarchique. Les relations entre services se font pas la voie hiérarchique. Pour ce faire, le regroupement des services dont les problèmes sont en étroite interaction, sous une même autorité constitue un grand avantage.

En tout cas, la structure hiérarchique est une organisation qui repose sur les éléments suivant :

*L'unité de commandement : qui signifie que chaque subordonné relève d'un seul supérieur hiérarchique, lequel, à son tour relève d'un seul supérieur et ainsi de suite. Toutefois, cela suppose une ligne d'autorité directe entre le supérieur et le subordonné et qu'elle (la ligne d'autorité) suive une ligne droite ;

*La délégation de l'autorité : consiste à déléguer (à transmettre) l'autorité, par un hiérarchique à un subordonné mais la responsabilité des décisions prises par le subordonné retombe au supérieur.

*La responsabilité absolue : Le subordonné se trouve dans l'obligation d'accomplir les tâches qui lui sont assignées et d'expliquer les résultats obtenus qui ne s'avèrent pas satisfaisants, mais le supérieur n'a pas à s'immiscer (à intervenir) dans la réalisation des tâches relevant du subordonné et doit fixer de façon précise les objectifs.

La structure hiérarchique a aussi bien des avantages que des inconvénients :

-Avantages de la structure hiérarchique :

Nous citons entre autres avantages le fait qu'elle est :

*simple et facile à mettre en place et facilite la communication entre les différentes composantes de l'organisation (l'entreprise) ;

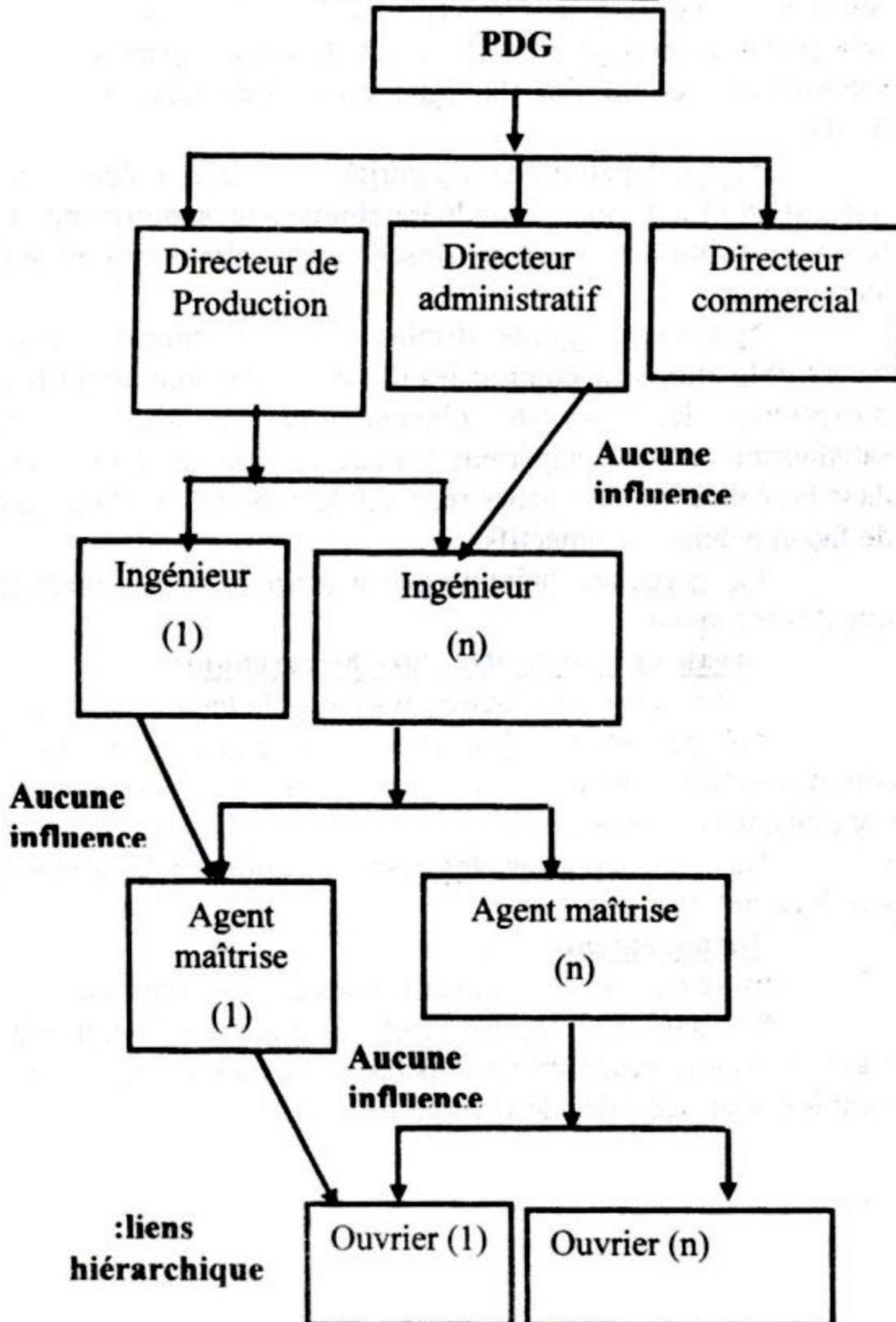
*que les autorités, les responsabilités et les objectifs sont bien définis.

-Inconvénients :

Entre autres inconvénients, nous citons le fait que :

*Lorsque l'entreprise croît, un supérieur hiérarchique n'arrive pas tout seul à traiter tous les problèmes, de plus en plus complexes susceptibles de se produire ;

Exemple d'organigramme décrivant une structure hiérarchique.



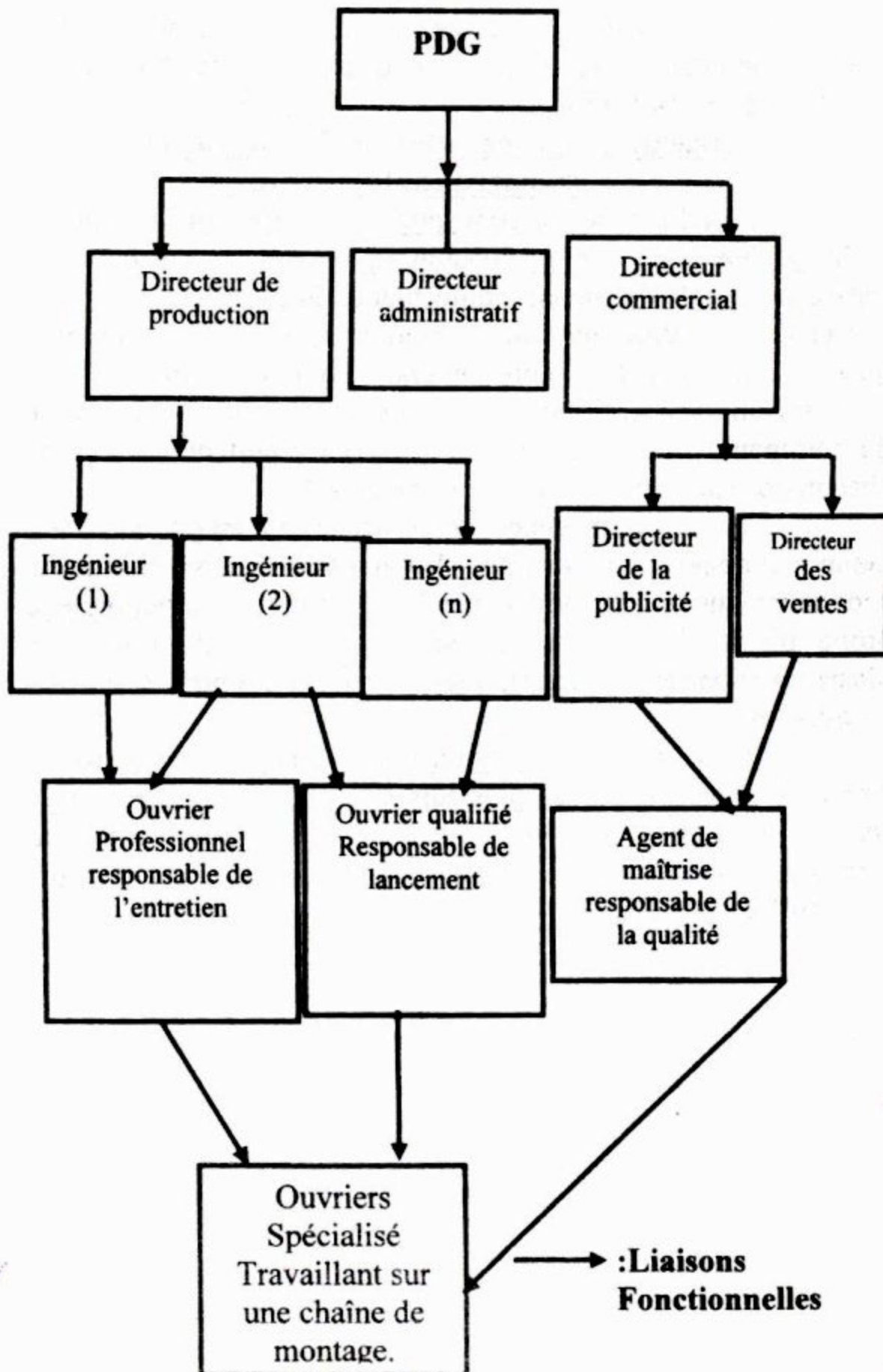
* Avec l'accroissement de l'entreprise, le responsable se trouve submergé de tâches, ce qui risque de perturber la marche normale de l'organisation.

C-structure fonctionnelle (Staff) (à la Taylor) ou management fonctionnel.

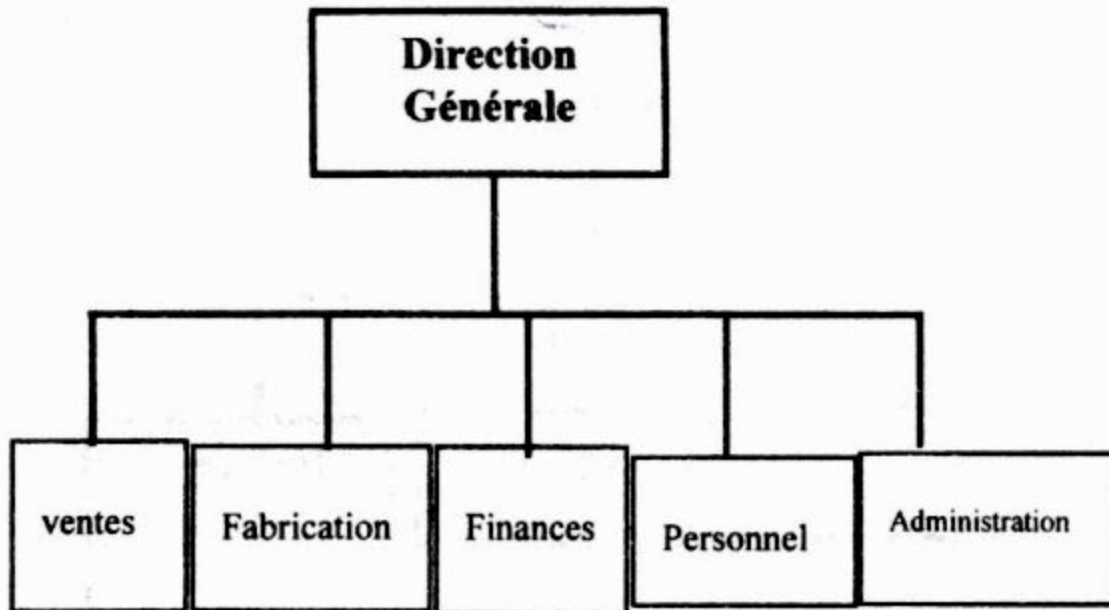
F. Taylor fonde sa conception de l'organisation non sur la hiérarchie mais sur la division du travail. Il préconise la séparation stricte du travail intellectuel et du travail manuel ainsi que la spécialisation qui doit s'appliquer aussi bien aux ouvriers qu'aux managers (les concepteurs). Pour ce faire ? l'OST (l'organisation scientifique du travail) de Taylor exclut l'unité de commandement et de ce fait l'ouvrier reçoit des ordres de chacun des spécialistes concernés par sa tâche.

Ainsi, à la différence de la structure hiérarchique selon laquelle il ne pourra y avoir pour l'individu qu'une seule autorité supérieure auquel il doit dépendre, la structure fonctionnelle prône plutôt l'inverse en ce sens que l'individu relève de plusieurs supérieurs hiérarchiques comme le montre le schéma ci- dessous :

Taylor propose un système où chaque ouvrier reçoit directement des ordres de plusieurs chefs différents spécialisés chacun dans une fonction à savoir le calcul des temps, le lancement, la discipline, le réglage, L'entretien, Les instructions, le contrôle,

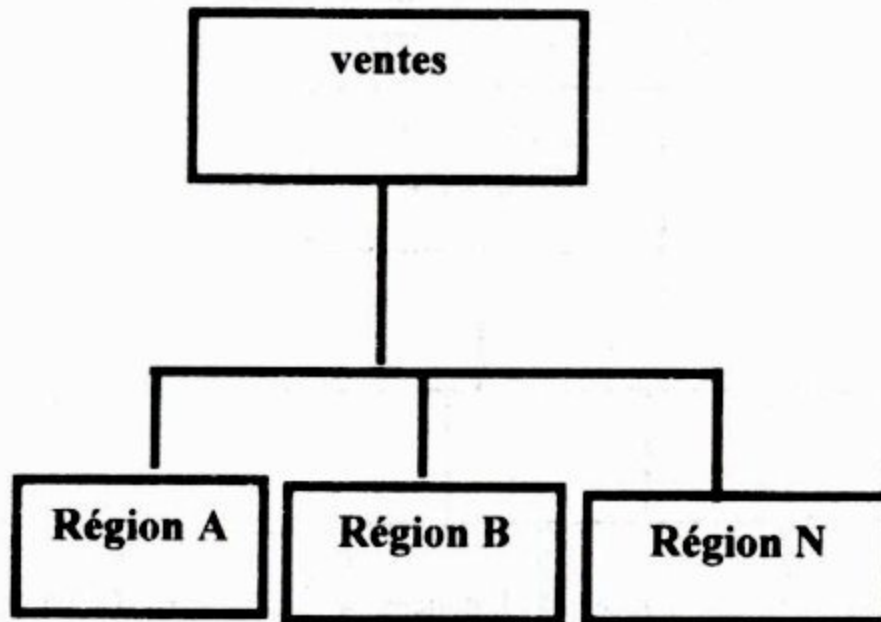


La structure fonctionnelle est basée sur la nature des tâches : celles-ci sont classées en quelques grandes fonctions auxquelles correspondent des services de l'entreprise. La liste des fonctions et des organes peut varier d'une entreprise à l'autre. Schématiquement, elle peut se représenter comme ceci :

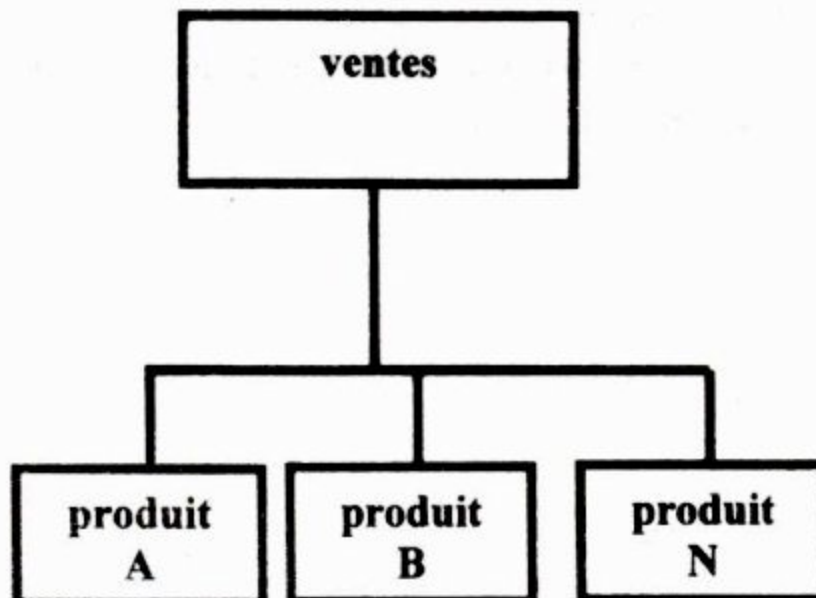


Une fonction donnée est déterminée selon le critère de la nature de la tâche ou selon d'autres critères. La fonction vente peut être subdivisée, par exemple, par zone géographique, par produits ou par types de clients.

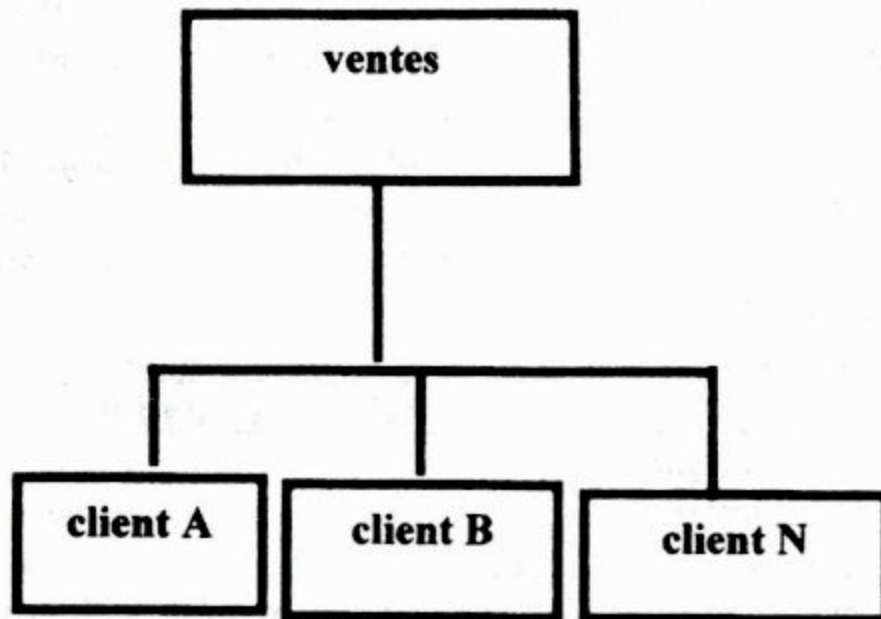
Subdivision de la fonction vente par zone géographique



Subdivision de la fonction vente par produits



Subdivision de la fonction vente par types de clients



D'usage très courant, au moins chez les PME (Petite et Moyenne entreprise), La structure fonctionnelle reflète les conceptions des premières théories des organisations en matière d'autorité et de responsabilité, de spécialisation des tâches, de champs de contrôle.

Sa caractéristique principale réside dans le fait que c'est une structure centralisée puisque seul le sommet (la direction générale) est en position de coordonner les différentes fonctions qui n'ont, chacune, qu'une vision partielle des problèmes.

Ses avantages résident dans sa clarté, sa simplicité, la spécialisation des tâches et les économies d'échelle.

Ces avantages ont toutefois leurs revers à savoir :

-La spécialisation fonctionnelle favorise le développement d'«esprit de paroisse» faisant que la direction générale est souvent amenée à jouer un rôle d'arbitre ;

-La rigidité de la structure ne permet pas à l'entreprise de s'adapter rapidement aux données du marché ;

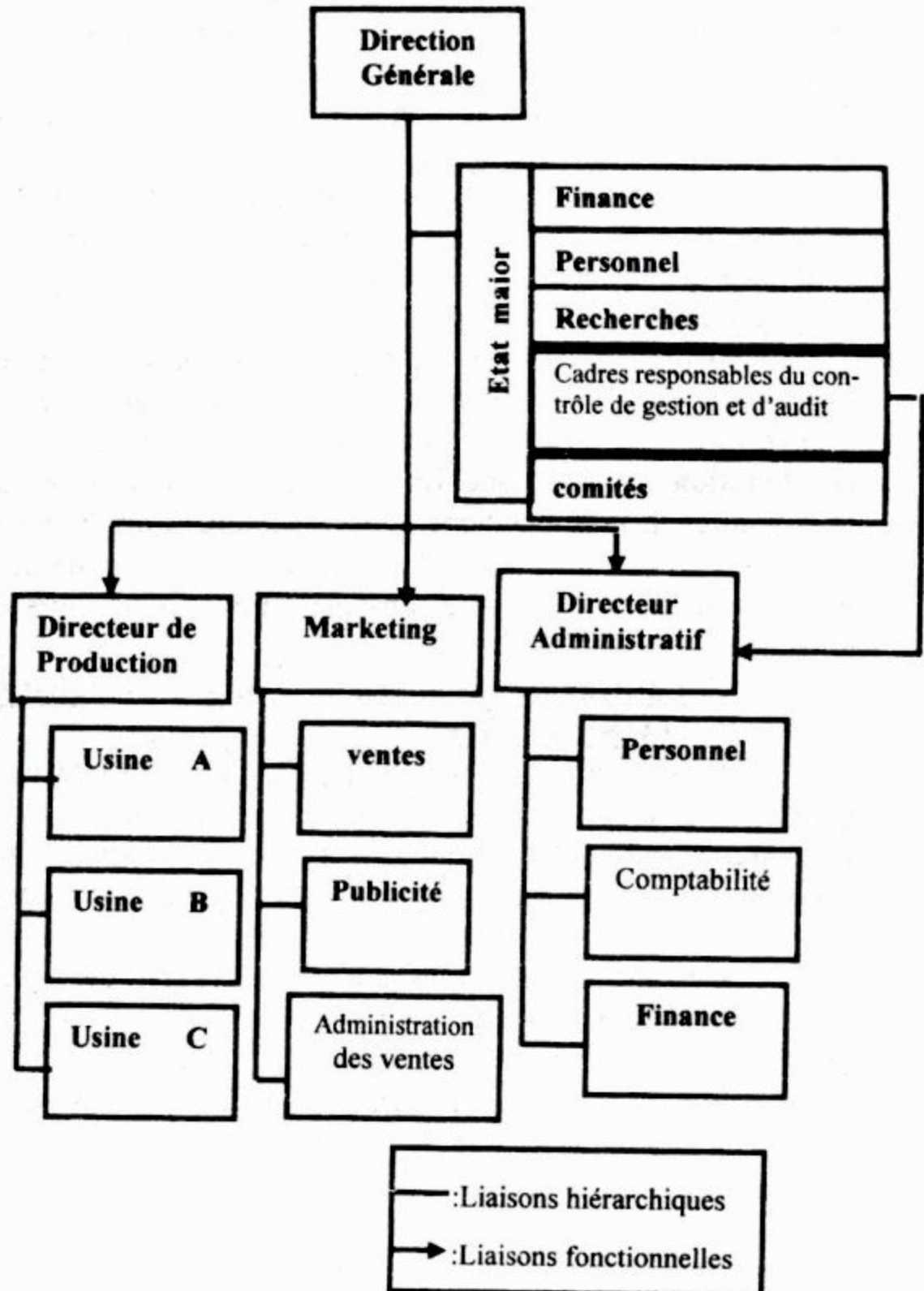
-Un surcharge du sommet lorsque l'entreprise grandit ou multiplie ses activités. Certes, ce surcharge pouvait être allégé par la mise en place d'autres moyens de coordination tels que comité de direction , poste de directeur- adjoint ou de responsable d'une activité ou d'un projet particulier mais cela ne va pas changer fondamentalement la rigidité inhérente à une forme centralisée.

D- structure hiérarchico - fonctionnelle ou structure par état – major (staff and line)

La structure hiérarchico – fonctionnelle (ou par état-major) se caractérise par l'introduction d'une certaine souplesse à l'organisation hiérarchique de type Fayol, et ce par la placement de certaines fonctions en état-major hors hiérarchie.

L'état-major assure une fonction de conseil (comités représentants les diverses fonctions) , de service (gestion du personnel, comptabilité) ou de contrôle (contrôle de gestion, audit),etc... L'état major peut aussi assurer le (s) fonction (s) exprimant la politique de l'entreprise à savoir la recherche et développement et l'étude de marché.

Structure hiérarchico –fonctionnelle ou par état- major (staff and Line)



L'état-major (Staff) est en relation fonctionnelle avec les services opérationnels (line) correspondants. Toutefois les responsables qui sont au staff (état-major) n'ont pas à décider, ni à donner des ordres directs, il se contentent à observer et à fournir conseils : Ce sont les fonctionnels.

De leur Côté, les responsables ou les chefs hiérarchiques qui sont en ligne (lignes hiérarchiques) doivent tenir compte des suggestions et des recommandations des responsables en staff et les transformer en ordre : Ce sont les opérationnels

Ainsi, la structure staff and Line prévoit un certain consensus entre les deux cadres prévus dans ce genre d'organisation à savoir les cadres d'assistance ou d'état-major (**les fonctionnels** ayant une fonction de conseil et d'information, et les cadres de commandement ou (**les opérationnels**) les seuls ayant le pouvoir de décision, facilitant à ces derniers de prendre leurs décisions. Toutefois, le consensus n'est pas toujours aisé à obtenir.

E-La structure divisionnelle (ou divisionnalisée)

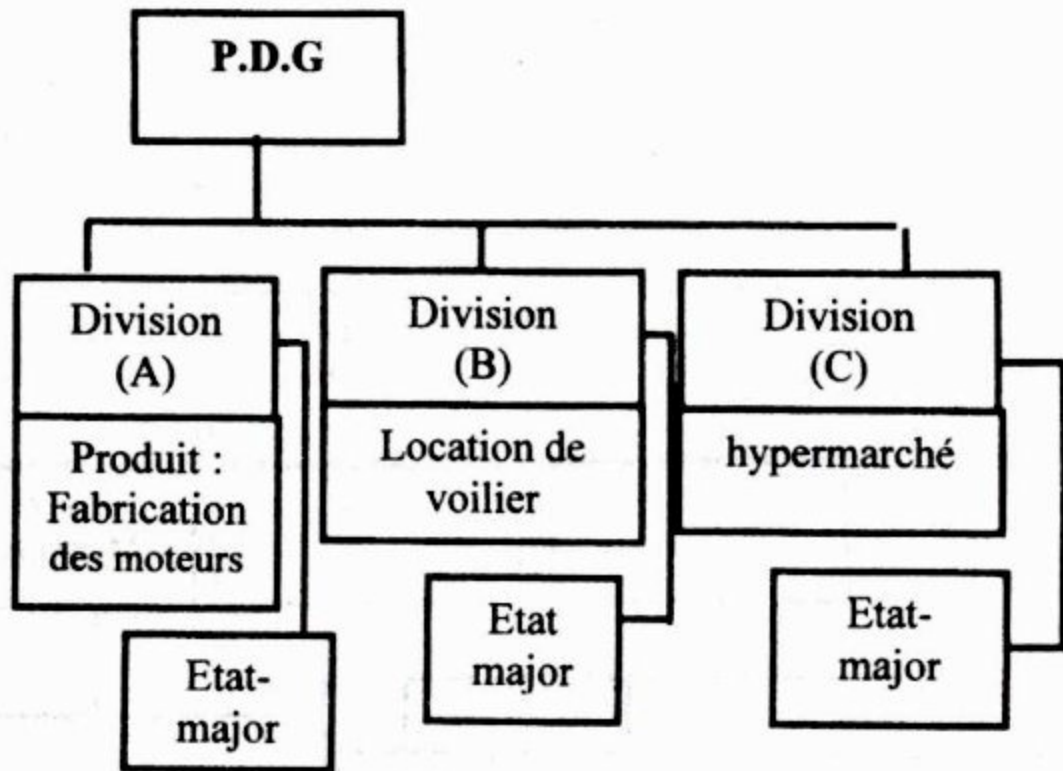
1- : caractéristiques

La structure divisionnelle est appelée aussi structure par marché dans la mesure où le critère premier de regroupement est le marché : produit, clientèle, zone géographique. Chaque division correspond à un produit, un groupe de produits homogènes, un secteur géographique.

Ce sont en général les entreprises diversifiées (qui sont de grandes sociétés) qui épousent la structure divisionnelle appelée aussi «structure H» (holding) lorsque par exemple, chaque division s'occupe des produits totalement indépendants les uns des autres et ce depuis la conception du produit jusqu'à

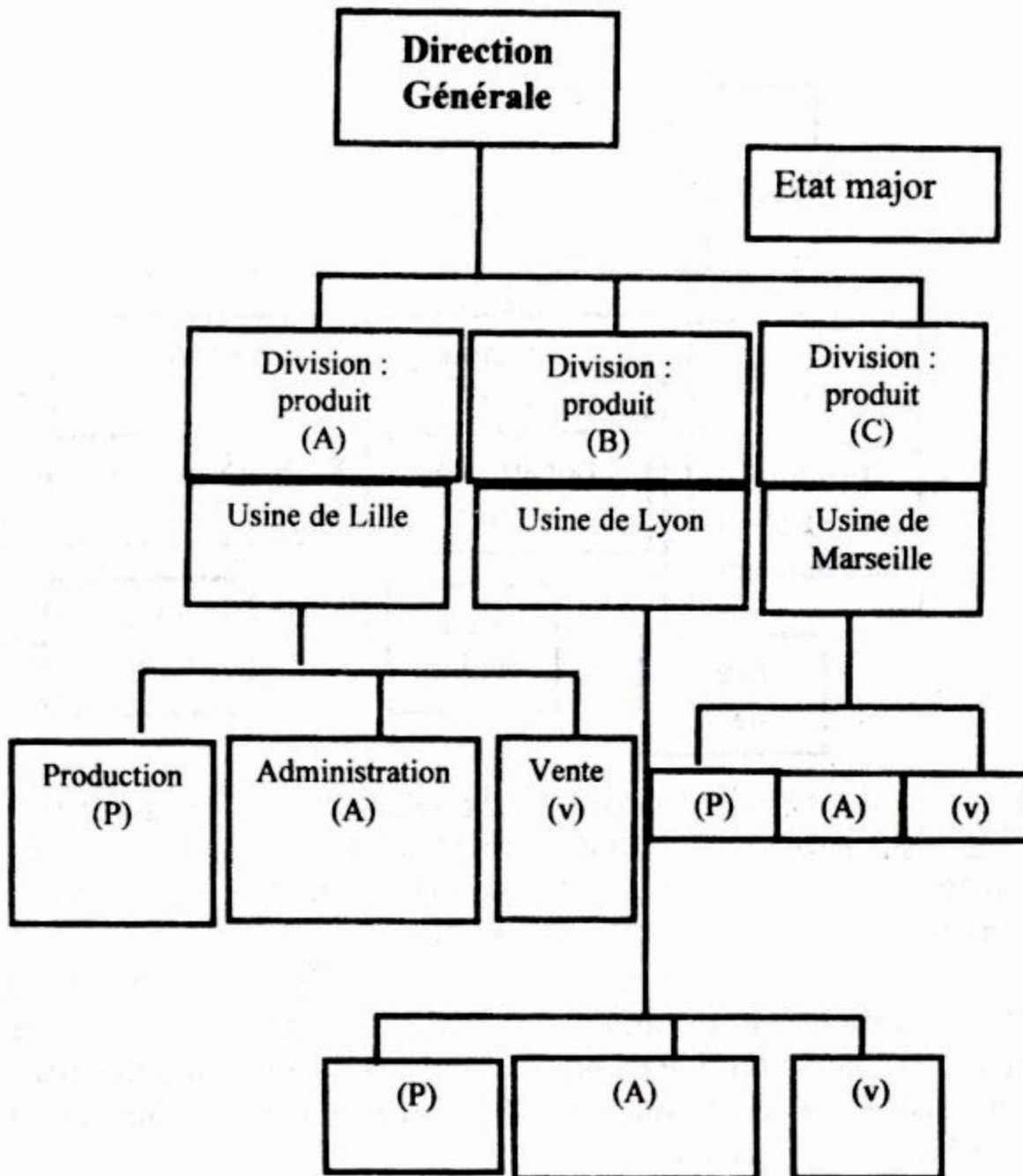
sa vente (conception – production – vente), tel que l'exemple ci-dessous : (voir schéma (1)) :

Schéma (1)



La structure divisionnelle est appelée aussi «structure M» (M : multidimensionnelle), lorsque les produits sont peu différenciés et recourent à des services communs (technologie, savoir-faire, réseaux commerciaux, etc...).

Ainsi, il va de soi que vu ce type d'organisation (organisation par exemple par produits distincts les uns des autres), chaque famille de produits est censée être fabriquée dans des usines géographiquement distinctes, comme le montre le schéma (2) ci dessous :

le schéma (2)

Force est de constater que :

(1) il peut exister un seul état-major rattaché à la direction générale du groupe (voir schéma (2)).

(2) ou chaque division (direction du Produit) possède son propre état-major (voir schéma (1)).

(3) chaque division a sa propre structure et dispose de ses ressources et sera gérée comme s'il s'agissait d'une entreprise à peu près indépendante, avec responsabilité correspondante de ses résultats.

2- Système de coordination dans la structure divisionnelle.

Dans le cadre de la structure divisionnelle une large autonomie est conférée aux divisions (line) dans les domaines bien entendu qui ressortent de leurs compétences. La direction générale de l'entreprise se limite à définir les objectifs et la stratégie d'ensemble en se faisant assister des services d'état – major, nomme les responsables et impose un système pour contrôler les respects des objectifs fixés.

Il s'agit donc d'une structure décentralisée traduisant une nette séparation entre la direction générale de l'entreprise et divisions opérationnelles. Toutefois certaines procédures (comptabilité, prévisions, calcul des prix de revient des budgets) et certaines fonctions nécessaires à la cohérence de l'ensemble du groupe (gestion de la trésorerie par exemple) sont centralisées.

Il en va aussi de certains services à savoir le service juridique, les recherches techniques, qui s'avèrent plus efficace sous une forme centralisée.

3- Avantages et inconvénients de la structure divisionnelle.

3.1-Avantage :

Nous citons entre autres :

*Sa souplesse et sa grande capacité d'adaptation :
Contrairement à la structure fonctionnelle, où seule la fonction commerciale est en relation avec la clientèle, l'écoute et

l'adaptation aux attentes du marché pénètre l'ensemble de la structure divisionnelle ;

* Outre sa capacité d'adaptation, la structure divisionnelle a l'avantage de permettre aux managers de divisions, d'apprendre les tâches de direction générale dans la mesure où ils ont à traiter des problèmes aux aspects multiples ;

* chaque unité peut s'adapter à son marché.

* La structure divisionnelle a constitué une véritable innovation organisationnelle dans le premier quart du xx^e siècle. Par ailleurs, certaines conditions doivent être satisfaites pour qu'une structure divisionnelle pourra bien fonctionner à savoir :

- le sens de la responsabilité et de l'autodiscipline chez les membres de l'organisation ;

- Le sommet doit assumer véritablement ses responsabilités de définition d'objectifs et d'orientation stratégique ;

- La mise en place d'un système de contrôle (contrôle de gestion ou audit) afin de suivre la gestion et le fonctionnement interne aussi bien des divisions que du groupe et la performance.

3.2-Inconvénients :

Nous citons entre autres :

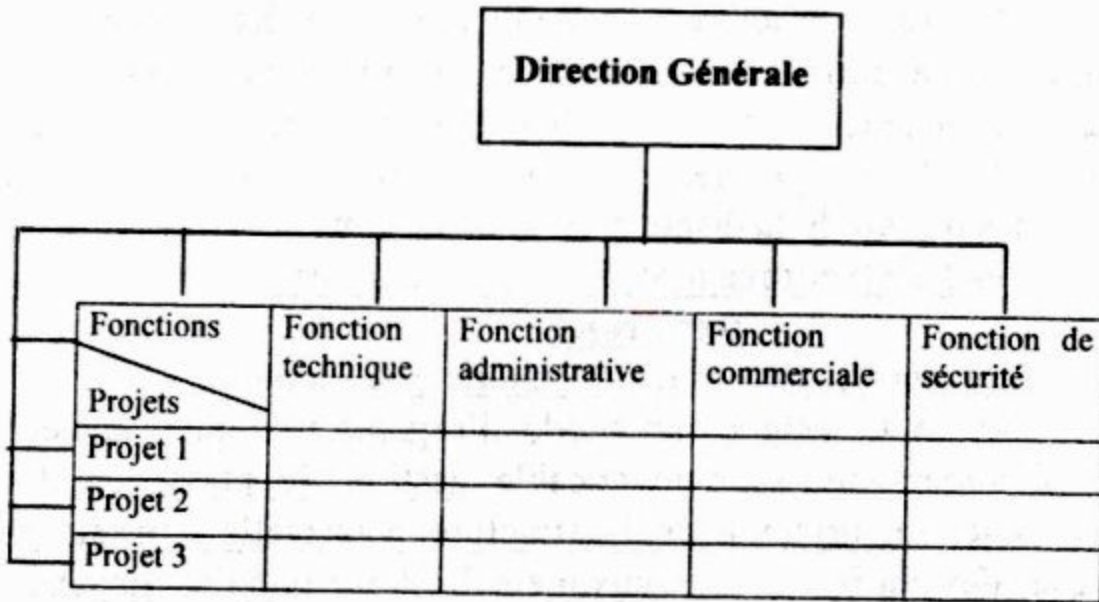
* Dans la mesure où chaque division dispose de son propre centre de profit, pose problème particulièrement pour l'entreprise qui fabrique des produits liés, qui ne sont pas totalement indépendants (le cas de la structure en « M »). Chaque division est amenée à acheter ses produits à un prix de cession interne aux divisions en amont, et vend aux divisions en aval. La référence au prix du marché comme système de facturation interne ne constitue pas toujours la solution fiable et crédible et partant peut entraîner des conflits entre directeurs de division ;

* La structure divisionnelle s'avère coûteuse puisqu'elle ne permet pas d'exploiter au mieux les économies d'échelle, puisque les divisions cherchent en effet à disposer en propre de leurs propres ressources, et les compétences techniques du fait de la dispersion des spécialités.

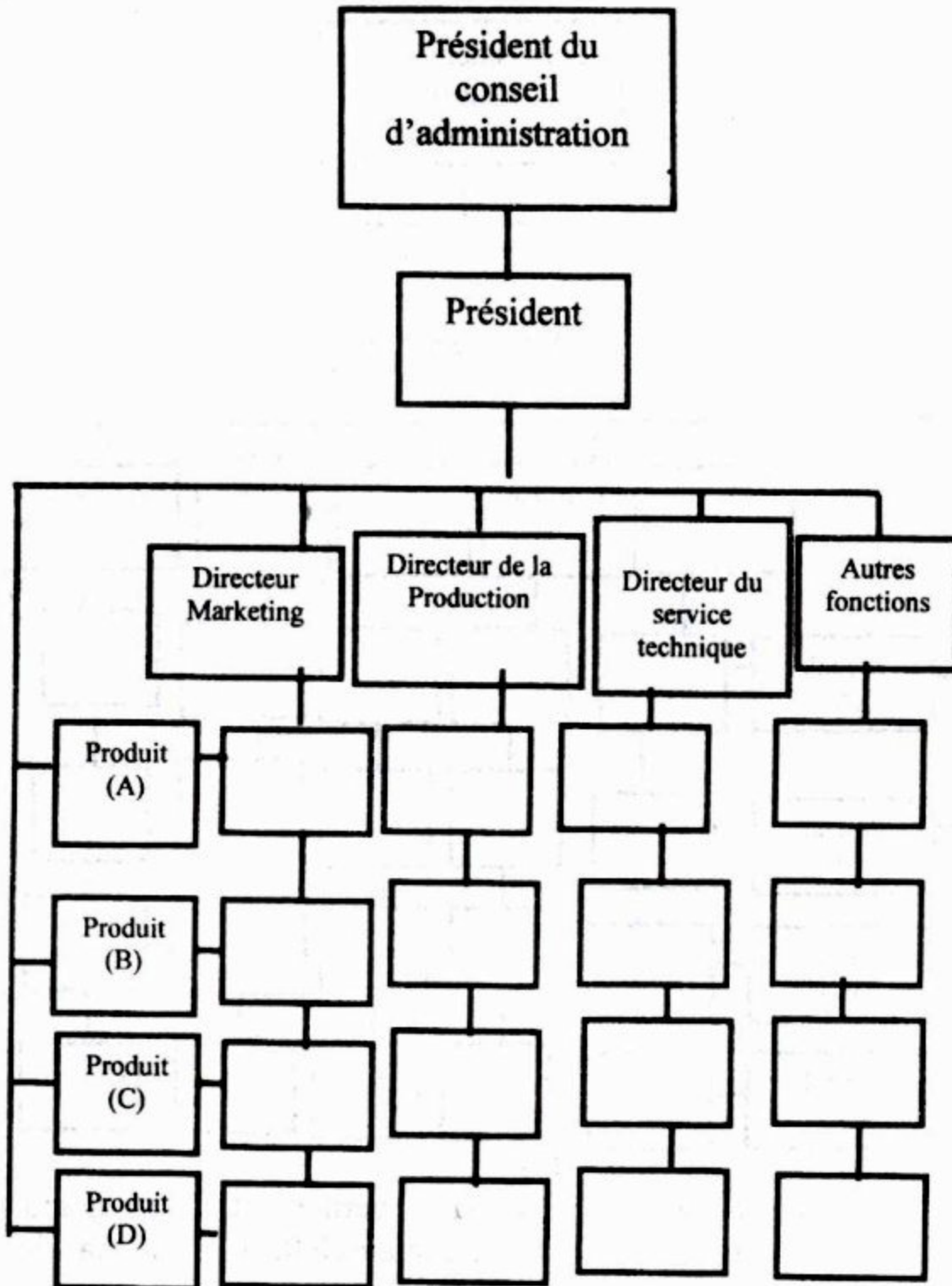
F- La structure matricielle ou structure par projet.

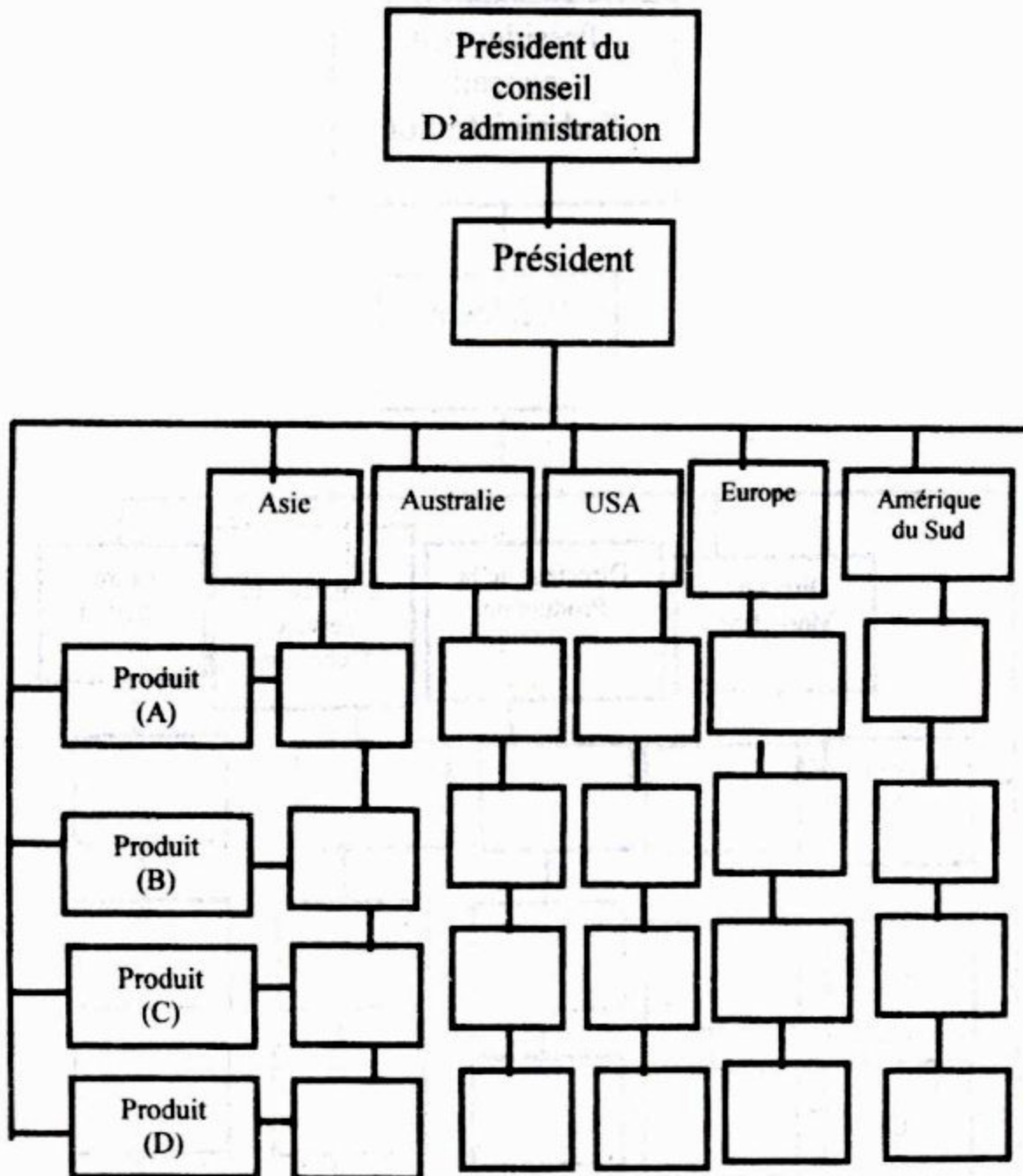
Le terme de structure matricielle apparût dans les années 60 pour désigner un mode d'organisation plus ancien désigné auparavant sous le vocable gestion de projet ou de programme. Le principe de la structure matricielle consiste à désigner des chefs de projet auxquels il est attribué des moyens, notamment en personnels détachés de leurs fonctions d'origine. Le responsable de Projet est investi de l'autorité nécessaire pour planifier l'activité, déterminer les processus, conduire le projet à son terme. Une fois le projet achevé, les personnel regagne leurs fonctions en attendant une autre affectation.

Ainsi, il s'avère que seule la structure matricielle est à même de permettre la représentation du double structuration incluant les fonctions (ou services) et les projets aux moyens d'une matrice (cf. schéma ci-dessous).

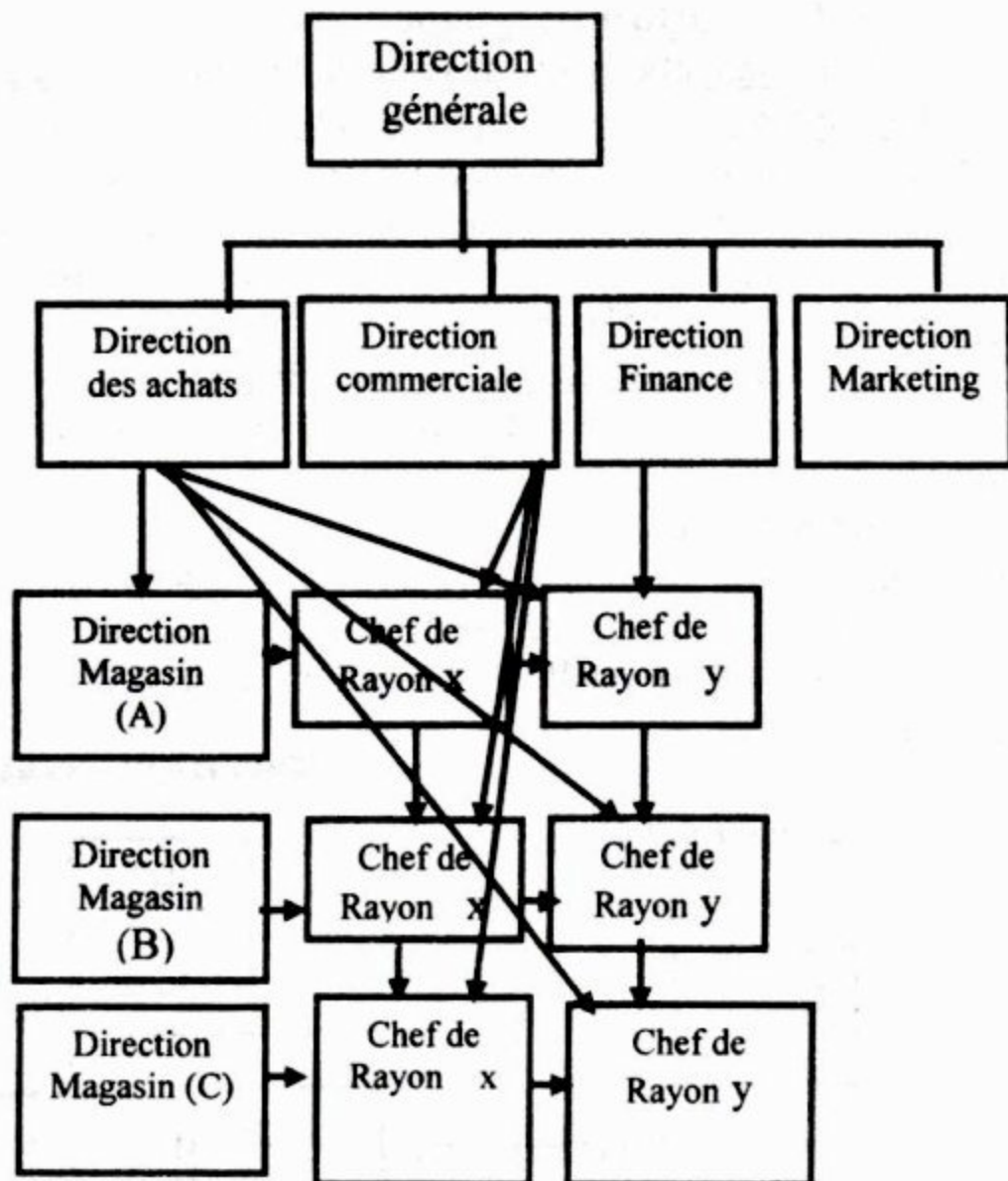


Par ailleurs, La structure matricielle ne se limite pas à des activités (ou Projets) dont la délai de réalisation est précisé mais aussi pour des activités permanentes à partir de croisements, produits/, fonctions ou produits / régions. En d'autres termes, c'est le passage de la structure divisionnelle à la structure matricielle (voir schémas ci-dessous).

Structure matricielle Produits /Fonctions

Structure matricielle Produits / régions

Dans le cadre des activités permanentes, un grand magasin peut adopter une structure matricielle (cf schéma ci-dessous).



Chaque chef de rayon dépend hiérarchiquement du directeur de son magasin, des directions commerciales, des achats et financières.

§2- Les nouveaux modes d'organisation

Nous citons notamment la structure de groupe (A), la multistrukture (B). Il y a lieu aussi de citer les structures pluri-organisationnelles (C).

A)La structure de groupe.

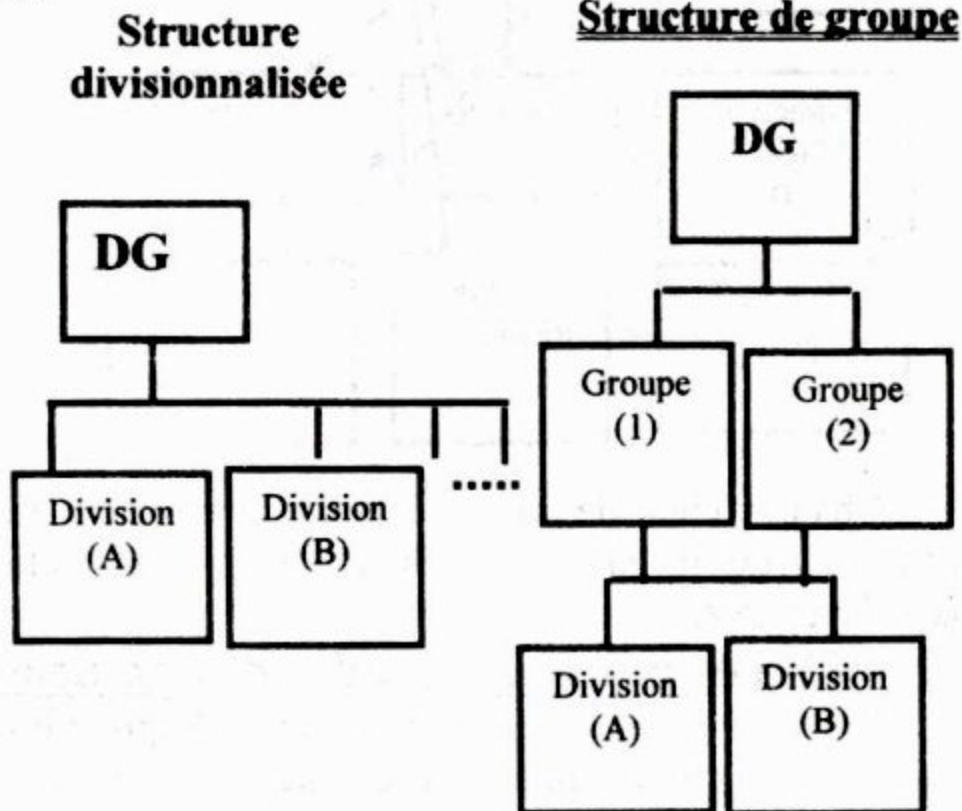
Les innovations organisationnelles qui constituent une véritable rupture avec les pratiques traditionnelles d'organisation sont relativement rares. La structure divisionnalisée a constitué une innovation de ce type, et fait l'objet depuis son apparition de divers aménagements à savoir entre autres la structure de groupe, le plus récent d'entre eux.

La structure du groupe se caractérise par :

-le rassemblement des divisions au sein d'unités plus larges ;

-Introduction d'un niveau de responsabilité intermédiaire entre le sommet de l'entreprise et les divisions.

Ainsi les deux schémas ci-dessous illustrent le passage d'une structure divisionnelle (ou divisionnalisée) à une structure de groupe



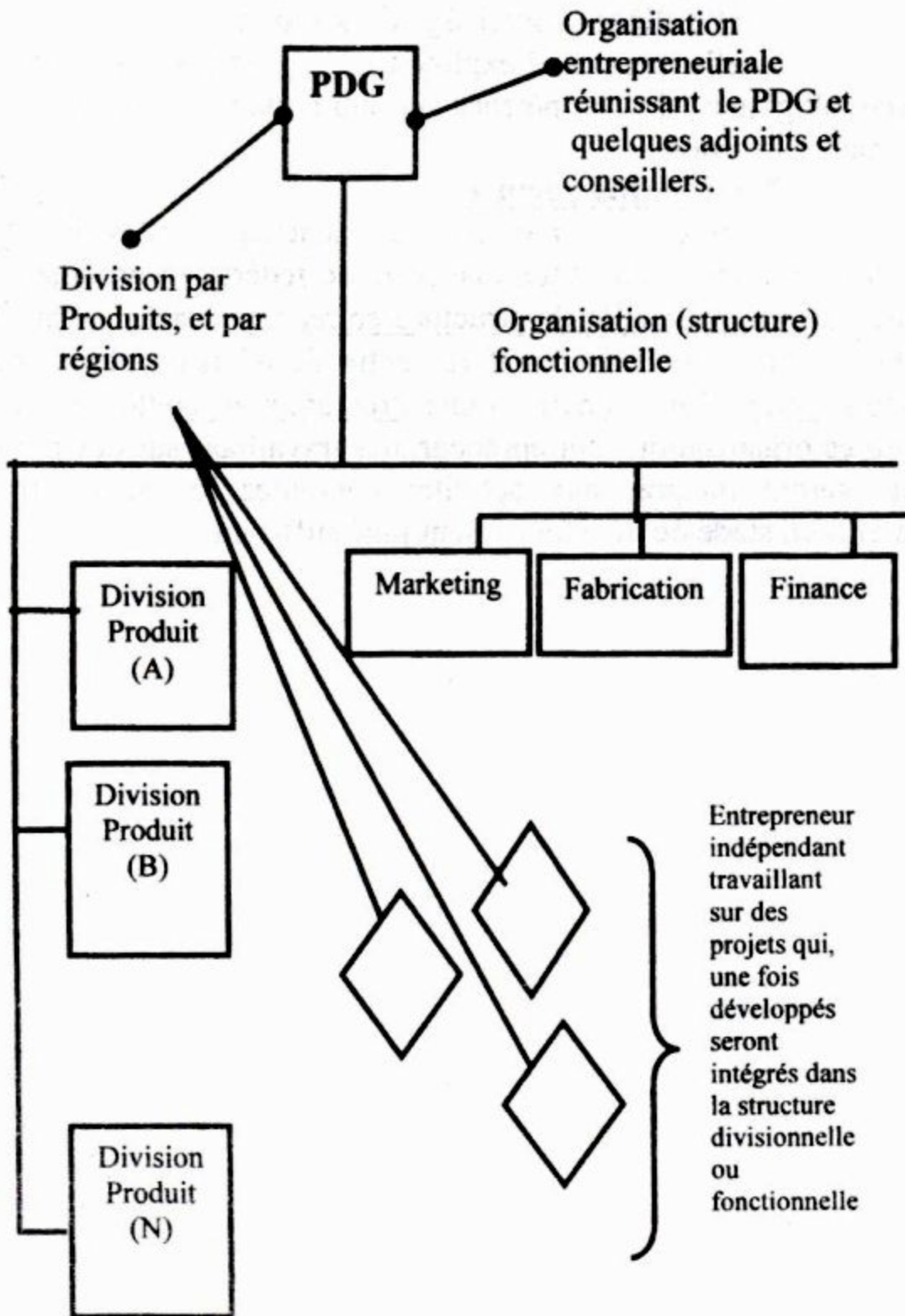
-Avantage :

La structure de groupe présente deux grands intérêts :

- 1- elle allège la surcharge du sommet ;
- 2- elle permet d'exploiter les synergies stratégiques, technologiques, de compétence ou autres pouvant exister entre certaines divisions.

B- La multistrukture

Comme le montre le schéma ci-dessous, la «multistrukture» constitue une sorte de fédération groupant la structure divisionnelle, la structure entrepreneuriale, autour du chef d'entreprise constituant le centre de décision stratégique, une structure fonctionnelle et une structure matricielle formée de petites organisations entrepreneuriales travaillant sur des projets qui seront intégrés aux activités courantes lorsqu'ils auront atteint un stade de développement jugé suffisant..

La multistrukture

Avantages :

Elle confère à l'entreprise une grande flexibilité et souplesse lui permettant de s'adapter plus facilement aux changements de l'environnement, sans avoir à modifier fondamentalement son organisation en passant d'une structure à une autre.

Toutefois le chef d'entreprise est amené à gérer une multitude de relations de nature différente.

Par ailleurs, les innovations les plus radicales résident dans le développement actuel des pratiques de coopération ou de partenariat d'entreprises, qualifiées de croissance contractuelle, permettant de gérer la réalisation de projets industriels de grande envergure à caractère plus organisationnel

C- Structures pluri - organisationnelles.

Les entreprises ont tendance à organiser leurs opérations à partir d'une combinaison de filiales ;de sous-traitants ;de partenaires spécialisés. les fonctions traditionnelles, de développement de produit ;de fabrication ;de marketing ;de distribution ;habituellement prises en charge par une seule organisation peuvent désormais être exécutées par des organisations indépendantes.

Ce type de réseau permet à l'entreprise de cumuler les avantages inhérents à la structure

fonctionnelle, à la structure divisionnelle et à la structure matricielle.

E- Déterminants de l'évolution des structures

L'âge (1) et la taille (2), La technologie (3), L'environnement (4), le pouvoir (5), Le type de stratégie (6), l'activité (7) constituent les déterminants majeurs de l'évolution des structures.

(1)- L'âge et l'histoire de l'entreprise.

L'âge, les relations sociales qui se sont établies peu à peu entre ses membres, l'expérience acquise par les salariés et les dirigeants influencent de manière importante l'évolution de la structure de l'entreprise.

C'est le cas d'une entreprise famille qui se traduit par une omniprésence du chef d'entreprise avec une forte personnalité, les autres membres de la famille ont des centres d'intérêt extérieurs à l'entreprise, les relations avec le personnel sont individualisées, le climat social est plutôt bon avec peu de revendications.

Toutefois, cette stabilité ou ce consensus peut être éclaté du fait du besoin d'investir ou des ambitions personnelles externes de l'un ou de l'autre des membres de la famille. Ainsi, le cadre familial paraît inadapté à cette nouvelle situation. L'entreprise entre alors dans une crise structurelle durable. De ce fait, deux solutions se posent à elle :

- soit elle disparaît ;
- soit elle renouvelle sa structure.

En général, les entreprises jeunes ont une structure simple, relativement centralisée. En vieillissant et en se développant, l'entreprise devient de plus en plus complexe par la multiplication des organes et des services fonctionnels.

(2)- La taille

Il y a un lien très étroit entre la taille de l'entreprise et sa structure. Plus la taille de l'entreprise augmente, plus sa structure devient complexe et plus les niveaux hiérarchiques et de la spécialisation augmentent, ce qui nécessite un besoin de coordination accru .

Ainsi, les entreprises petites évoluent de la structure hiérarchique simple et personnalisée vers une structure fonctionnelle centralisée, puis vers une structure divisionnalisée

lorsqu'elle commencent à diversifier ses produits, et enfin vers l'adoption d'une structure matricielle.

(3)-La technologie

La structure de l'entreprise dépend de la technologie employée. En général, c'est dans les services de production que le système technique (la technologie) exerce son influence :

* production à l'unité : Dans ce cas de figure, le travail ne peut être standardisé. Des groupes de travail sont formés pour réaliser le travail . La coordination au sein de l'entreprise se fait par le biais de deux moyens :

- (1) L'ajustement mutuel entre ouvriers ;
- (2) La supervision directe par l'encadrement.

La surface de contrôle dans le système de Production à l'unité est faible.

* La production de masse : Dans ce type de production, c'est la machine qui impose à L'homme un comportement déterminé : le travail répétitif est standardisé. Les membres de l'organisation coordonnant entre eux à travers les procédures et les activités sont planifiées et le système de contrôle est important.

En tout cas, les structures diffèrent d'un système de production à l'autre qu'il s'agisse de la production à l'unité, de la production de masse ou de la production à la chaîne.

(4)- L'environnement

L'environnement d'une organisation peut être stable ou dynamique, simple ou complexe, accueillant ou hostile, monomarché ou plurimarché.

-un environnement dynamique (demande imprévisible, sources d'approvisionnement incertaines) nécessite un système de coordination flexible comme l'ajustement mutuel ou la supervision directe ;

-L'environnement complexe nécessite une structure décentralisée dans la mesure où le recours aux experts devient nécessaire ;

-L'environnement hostile contraint l'organisation (l'entreprise) à adopter, de façon temporaire, une structure centralisée lui permettant de contre-attaquer plus rapidement ses concurrents.

-L'environnement caractérisé par des marchés diversifiés (plurimarchés) pousse l'entreprise à adopter une structure basée sur des unités organisées à partir de marchés.

En tout cas, L'environnement a un impact profond sur la structure. Les entreprises les plus performantes sont celles dont la structure est la mieux adaptée à l'environnement

(5) Le pouvoir

le pouvoir d'un actionnaire majoritaire peut entraîner l'entreprise à une centralisation excessive.

(6) Type de stratégie

c'est Chandler qui a mis en évidence la relation entre structure et stratégie ⁽¹⁾. Les changements structurels interviennent lorsque l'entreprise change de stratégie. C'est le cas notamment de l'opération d'absorption. d'absorption d'une entreprise par un groupe conduira vers une structure de groupe. Une décision de diversification entrainera une structure par produits (structure divisionnelle).

(7) L'activité

En général, les entreprises ayant la même activité, utiliseront des technologies voisines et ont tendance à adopter des structure organisationnelles similaires : c'est le cas notamment des entreprises travaillant par projets, adopteront des

¹ - Chandler A.D. « strategy and structure » the MIT press, 1962.

structures matricielles, et les entreprises diversifiées, les structures divisionnalisées.

Bibliographie

-Catherine LESmard, Sylvie verbrugghe «organisation et gestion de l'entreprise » 2^{ème} édition, Paris, 1994.

-a.desreumaux, « structures d'entreprises » vuibert, Paris 1992.

- J.M. Auria, A.Cavagnol, G. Hoffbeck, F. et G. Le moine et J. walter, « Economie d'entreprise » tome (1) et Tome (2) Techniplus, Paris 1996.

-« Economie générale » (ouvrage Collectif), Editions Foucher, Paris 1995.

- « Economie et organisation de l'entreprise ». (ouvrage Collectif), Les Editions Foucher 1995.

- Chander. Alfred, « stratégie et structure de l'entreprise » (traduction française), paris, éd d'organisation 1989.

Chapitre 4 : L'environnement de l'entreprise

L'environnement se définit comme l'ensemble des facteurs extérieurs à l'entreprise ayant une influence directe ou indirecte sur elle. Ainsi, les composantes de l'environnement de l'entreprise sont de trois types : Le macro- environnement constitué de l'environnement général de l'entreprise qui intègre les aspects économique, politique, institutionnel et socialtant nationaux qu'internationaux (**section I**). Le micro- environnement Constitué des éléments spécifiques à l'entreprise à savoir : ses clients, ses fournisseurs, les institutions, financières, les administrations, les collectives locales et les concurrents (**section II**).

Section I : Le Macro- environnement de l'entreprise marocaine : réalité et perspectives.

Le macro- environnement qui se constitue de l'environnement politique, de l'environnement économique, de l'environnement institutionnel, de l'environnement social et technologique, influe de façon déterminante sur le fonctionnement de l'entreprise et sa performance. Pour ce faire, l'amélioration du macro- environnement (où encore sa mise à niveau) constitue la première condition de la réussite de l'entreprise. En effet, Le Maroc a déployé un effort considérable, et ce depuis longtemps, consistant à améliorer (ou à mettre à niveau) les différents sous - environnements, composant le macro- environnement à savoir l'environnement économique(\$₁),l'environnement institutionnel (\$₂), L'environnementsocial(\$₃)etL'environnementtechnologique(\$₄).

\$1-Mise à niveau de l'environnement économique

Trois grandes étapes ont marqué le développement de l'économie marocaine, au cours du xx^{ème} siècle à savoir le Maroc indépendant (A), de la période allant de 1960 jusqu'au « gouvernement d'alternance » (B). La troisième étape est celle du « gouvernement d'alternance » (C).

A- Mise à niveau de l'environnement économique marocaine depuis l'indépendance 1956 jusqu'aux années 60.

Depuis 1956, avènement de l'indépendance du Maroc, un effort considérable a été déployé par le gouvernement nationaliste sous l'égide et la haute autorité du monarque, dans le sens de mettre à niveau l'environnement économique marocain afin de lui permettre d'être au service de la croissance et du développement et partant à l'entreprise marocaine, fer de lance de ces derniers qu'elle soit publique ou Privée et ce malgré la faiblesse des moyens disponibles et différentes contraintes.

Nous citons entre autres :

- L'institution de la banque du Maroc et l'institution d'une monnaie nationale permettant au Maroc de reprendre sa souveraineté financière qui était sous l'autorité des occupants (les français) ;

- La création en 1958 de l'office de change pour pouvoir protéger les entrées et les sorties des capitaux ;

- La création de la BNDE (Banque marocaine pour le développement économique) destinée à financer les investissements et la croissance au Maroc ;

- La création de la BMCE (Banque marocaine du Commerce extérieur) ;

-La création de la CDG (la caisse de dépôt et de gestion) et la caisse d'épargne dans le but d'épargner le maximum de ressources pour financer les projets ;

-Dans le domaine social fut créée la CNSS (caisse Nationale de sécurité sociale) et l'institution de l'échelle mobile des salaires consistant à faire augmenter les salaires, chaque fois que l'inflation augmente, dans les mêmes proportions. Malheureusement, cette mesure qui permettait de sauvegarder le pouvoir d'achat des salaires les plus bas fut abandonnée en 1962, avec la fin de l'expérience du gouvernement nationaliste.

-Afin de soutenir l'industrie marocaine, le BRPM (Bureau de recherche et de participation minière) fut créé à la fin de l'année 1957 et au début de 1958 . Force est de souligner à cet effet que la création des principales usines marocaines depuis l'indépendance jusqu'à nos jours, revient particulièrement au BRPM . Mieux encor ; L'Etat marocain a joué un rôle déterminant avec la participation du secteur privé marocain et étranger dans la réalisation des usines et des sociétés marocaines ;

-Arrêt des fuites des capitaux en 1958. La Preuve, c'était que la caisse des devises commençait à avoir suffisamment de devises pour financer les grands projets.

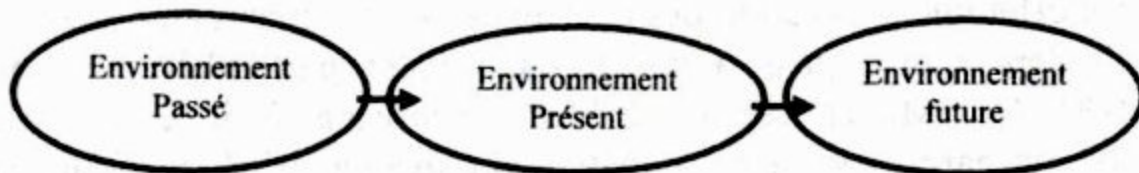
-Sur le plan agricole, furent créés le CA (crédit agricole), les ONI (office national pour l'irrigation) ainsi que les centres de travaux consistant à pourvoir les agriculteurs de matériaux et des études nécessaires pour la modernisation de l'agriculture ;

Conclusion :

Il va sans dire que le gouvernement nationaliste avait marqué de façon profonde l'histoire du Maroc au cours de cette période très courte de sa gestion du pays après son indépendance (1956-aux années 60) et particulièrement dans le

domaine économique et ce par la mise en place des instruments économiques permettant l'amélioration des conditions environnementales du monde des affaires et partant de l'entreprise aussi bien publique que privé.

L'étude de l'environnement au cours de cette période s'avère nécessaire, dans la mesure où L'environnement présent ne pourrait être compris qu'à travers L'étude de L'environnement passé et que L'environnement futur ne pourrait être éclairé et élucidé qu'à la lumière de L'environnement présent. De ce fait, et Comme le montre le Schéma ci-dessous L'environnement présent constitue une continuité de L'environnement passé dans un sens ou dans un autre, et que ce dernier l'environnement présent) se prolonge dans le future.



B-Mise à niveau de L'environnement économique depuis les années 60 jusqu'au gouvernement d'alternance.

Les années 60 n'avaient connu aucun changement qualitatif sur le plan économique. Seules certaines familles marocaines commençaient à se substituer de façon progressive aux étrangers particulièrement dans le domaine économique .

C'était au cours des années 70 et 80 que les véritables changements commençaient à s'opérer. C'est ainsi que d'importantes décisions ont été mises en place en faveur de l'amélioration de l'environnement économique de l'entreprise à savoir entre autres :

- Mise en place de la loi sur la marocanisation (article 15 de la constitution de 1972). La loi sur la marocanisation

aurait permis L'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs ;

-Toutefois, depuis 1975 (affaire du Sahara) Le Maroc se trouvait dans une grande impasse sur le plan économique. L'Etat faisait appel de plus en plus à l'emprunt externe aussi bien régional qu'international, Banque Mondiale (BM) et Fonds Monétaire international (FMI) qui l'a véritablement endetté puisqu'elle (la dette extérieure) a atteint son maximum en 1983/1984 (102% et 124%) du PIB.

Pour faire face à cette crise économique et financière majeures, l'Etat marocain, sous les auspices (la direction) des instances internationales et particulièrement la BM, a mis en place, sur le plan économique, un programme d'ajustement structurel (PAS). Cette phase de restructuration a duré de 1983 à 1993 qui a touché presque 60 pays. En général, l'objectif prioritaire du PAS était surtout de permettre aux pays lourdement endettés de payer leurs dettes.

Entre autres, La PAS a permis :

-La réduction progressive du rôle de L'Etat dans l'Economie par le biais de la mise en œuvre d'un vaste programme de privatisation ;

-Une élimination progressive de la plupart des restrictions quantitatives aux importations, et une baisse de droit de douane ;

-introduction de la concurrence interne et de la politique d'incitation par le biais des exonérations accordées aux entreprises dont les activités sont jugées rentables et qui s'orientent vers l'exportation, concernant L'IS, la patente et les droits de douane;

-L'encadrement administratif des entreprises a touché aussi bien l'investissement que le fonctionnement.

-sur la décennie 1983-1992, le Maroc a réalisé des performances d'épargne, d'investissement et de croissance honorable de 1984 à 1991, La croissance moyenne du PIB a été de l'ordre, de 4% à 5% l'an ; Depuis 1992, elle est particulièrement instable, parfois négative pour des raisons particulièrement climatiques mais aussi structurelles de dépendance à l'égard de l'agriculture ⁽¹⁾. Les conditions climatiques influencent pour une grande partie, la croissance du PIB dont l'effet, du Produit intérieur brut agricole (PIBA) est considérable ⁽²⁾. Cela montre combien l'économie marocaine demeure largement sensible à la pluviométrie et la production agricole.

Certes, La période d'ajustement (PAS) a permis au Maroc de grandes performances sur le plan économique, dans un certain nombre de secteurs, mais ces résultats s'avéraient insuffisants pour une véritable amélioration de l'environnement global des entreprises marocaines aussi bien publiques que privées ⁽³⁾.

C- Mise à niveau de l'environnement économique de la période du « gouvernement d'alternance » jusqu'à nos jours.

Rappelons que la seule manière de mettre à niveau les entreprises consiste d'abord à mettre à niveau L'ensemble de l'économie nationale, voir Une mise à niveau globale. Pour ce faire, La mise à niveau de L'économie nationale, au cours de

¹- Najib Ibn Abdeljalil « L'entreprise et son environnement » Recueil de publication, 1^{ère} éd 1999, Imprimerie Najah EL Jadida, Casablanca .

²- La part du PIBA dans le PIB varie entre 17 et 20% selon les saisons. Voir notre thèse de doctoral en sciences de gestion, « Nouveau, contrôle de gestion et son impact sur la gestion de la performances des entreprises marocaines » F.S.J.E.S.F.

³- Rapport de la BM du 15 septembre 1995.

cette période jusqu'à nos jours s'articule autour des éléments fondamentaux suivants:

- L'amélioration des finances publiques ;
- L'amélioration de l'infrastructure de base ;
- La mise à niveau du secteur financier.

Par ailleurs, au cours de cette période, le Maroc devrait face à une série de Contraintes qui rendaient difficiles les efforts d'amélioration de l'environnement de l'entreprise.

1-Les contraintes : Gestion et maîtrise.

Les responsables se trouvaient contraints de mieux gérer et maîtriser les contraintes pour pouvoir, du moins, atténuer leurs conséquences sur les possibilités d'amélioration de l'environnement; ces contraintes sont diverses et nombreuses, nous citons entre autres :

1.1- Les contraintes d'ordre structurel.

Il s'agit du déficit social, des exigences de la globalisation et de la régionalisation, la dette, La structure du budget. Il y a également la Contrainte de la sécheresse qui est devenue depuis quelques années structurelle. Ces Contraintes se caractérisent par le fait qu'elles s'imposent à l'économie marocaine.

1.1.1- Les contraintes de la sécheresse.

Pour faire face à la contrainte de la sécheresse, devenue structurelle, le Maroc devrait mettre en œuvre de nouvelles possibilités autres que l'aquiculture, à savoir une «économie plurielle» (industrie, services, etc ...) capable de renforcer cette dernière (L'agriculture).

Autrement dit, comme l'a souligné d'ailleurs Fathallah Oualalou : « **Il faut éliminer les éléments de la décroissance qui concernent le secteur agricole ...Notre pays est rural... mais jusqu'à présent, il n'est pas agricole, il faut faire en sorte qu'il le devienne. Cela veut dire, une production**

agricole normale qui ne contribue pas à la baisse du PIB, durant les années de sécheresse... »⁽¹⁾.

1.1.2- Les Contraintes liées à la structure du budget.

Le poids du budget de fonctionnement et particulièrement celui du personnel et de la Contrainte de la dette, pèsent lourdement sur la structure du budget marocain, ce qui limite les possibilités de financement de L'économie. Les dépenses des services de la dette publique constituent un déterminant structurel et un composant essentiel des lois de finances marocaines structurel et un composant essentiel des lois de finances marocaines.

La masse salariale de l'administration marocaine tourne actuellement autour de 54 milliards de Dhs, soit 32% du budget général de l'Etat qui est de 167 milliards de Dhs ⁽²⁾.

1.1.3- contraintes liées au particularisme du tissu industriel.

Cette Contrainte est liée au fait que le secteur privé ne s'avère pas utilisé complètement son rôle, d'autant plus que l'investissement privé devrait être le moteur de l'économie à côté de l'investissement public.

1.1.4- D'autres types de contraintes.

Nous citons :

- La facture du Pétrole ;
- Le déficit chronique de certains établissements publics et la mauvaise gestion de certaines institutions financières (CIH, CA, etc..) ;

¹- F. Oualalou : « Le Maroc est rural, il faut qu'il devienne agricole », La vie économique n° 4077, p.11.

²- entretien avec Fathallah Oualahlou, ministre de l'économie et des finances, journal, Aujourd'hui le Maroc, 16 au dimanche 18 Janvier 2004, n° 558, pages 4 à 6.

- La croissance démographique ;
- L'analphabétisme (+ de 50% ne savent ni lire ni écrire) ;
- La pauvreté ;
- etc...

2- L'amélioration des finances publiques.

L'amélioration des équilibres budgétaires constitue l'une des conditions incontournables de la relance économique et partant de l'amélioration (mise à niveau) de l'environnement global.

D'ailleurs, les principales recommandations de la Banque Mondiale ⁽¹⁾ ⁽²⁾ ont insisté que l'Etat marocain se devrait poursuivre le processus de réduction de déficit budgétaire (10 à 12% du PIB dans les années 1983-1985, 2% en 1992 puis détérioration à partir des années 1995 et 1996 qui ont atteint 5%) dans la perspective de le ramener (le fixer) à 1% en L'an 2000.

La fixation du déficit budgétaire dans des limites de 3% du PIB par les autorités financières marocaines s'explique par 5 raisons fondamentales ⁽³⁾:

- sortir l'économie marocaine du cercle vicieux de l'endettement et donc le faire passer à une «économie de croissance »;

¹- Roumen Islam et équipe : « Mémoire économique vers une augmentation de la croissance et de l'emploi », Rapport Banque Mondiale n° 14155-Mor-Septembre 1995.

²- « vers, Le 21^e siècle : Renforcement du secteur privé au Maroc, rapport Banque Mondiale n°9 décembre 1995.

³- Mohammed Bentahar, thèse pour le doctorat en science de gestion, « Le nouveau contrôle de gestion et son impact sur la gestion de la performance des entreprises marocaines », F.S.J.E.S.F.

-Mettre fin à l'intervention des institutions financières afin de ne pas leur donner l'occasion (le prétexte) de s'ingérer dans l'économie marocaine;

-Gérer la dette à la fois sur le plan technique (gestion technique) et sur le plan politique (gestion politique) dans le sens d'accélérer les opérations de reconversion de la dette extérieure ;

-Attirer les investissements extérieurs ;

-Rationaliser la gestion des dépenses publiques.

Pour parvenir à réduire les déficits budgétaires, le « gouvernement d'alternance » a adapté une série de mesures :

-une fiscalité performante par le biais d'un assouplissement de la fiscalité de manière à ne pas pénaliser le secteur organisé, et de l'intensification du recouvrement des recettes publiques ;

-Une meilleure gestion de la masse salariale ;

-Une baisse de train de vie de l'administration ;

-L'ouverture des infrastructures au secteur privé national et étranger ;

-L'accélération des opérations de reconversion de la dette en investissements.

3- Mise à niveau de l'infrastructure de base : réalité et perspectives.

Certes, le Maroc a réalisé de grands progrès au cours de ces 15 dernières années dans le domaine de l'infrastructure économique mais, ils demeurent en deçà des besoins d'une économie nationale émergente. L'incapacité des infrastructures actuelles à pouvoir répondre aux besoins des entreprises et des usagers est relevé dans plusieurs domaines à savoir ⁽¹⁾.

¹- Séminaire « Les atouts et les obstacles au développement du secteur privé », CGEM, BM, 26 et 27 Janvier. Casablanca 1999.

- L'insuffisance des infrastructures et le coût élevé de leur prestation ;
- Limites des investissements dans les chemins de fer ;
- L'insuffisance des services des télécommunications et les coûts élevés de l'énergie .
- etc...

Pour faire face à ce déficit infrastructure il s'avère que la participation du secteur privé dans le développement des infrastructures constituerait Une solution appropriée.

4- Mise à niveau des investissements : Gestion et maîtrise des obstacles et perspectives.

L'investissement, qu'il soit publique ou privé, est au centre de la croissance et du développement du pays. Des efforts considérables ont été déployés par le Maroc et ce depuis de longues années, pour l'amélioration et la promotion de l'investissement qu'il soit interne ou extérieur, mais l'existence de nombreux obstacles entravent sérieusement son développement.

4.1-Les entraves aux investissements.

La problématique centrale à laquelle se trouve confrontée le Maroc est la faiblesse du taux d'investissement et du volume des investissements productifs, ce qui bloque toute possibilité d'une croissance économique élevée.

Toutes les études effectuées par les économistes marocains (centre marocaine de conjoncture : CMC) ainsi que par les institutions internationales (FMI et BM) ont démontré que si **le Maroc voulait réaliser un taux de croissance économique annuel de 5%, il devra augmenter son taux d'investissement de 60%, d'autant plus que les possibilités d'intervenir au Maroc sont énormes et ce dans tous les domaines.**

Malgré tous les atouts et les attraits, les détenteurs de capitaux étrangers, demeurent quelques peu réticents pour investir dans les secteurs productifs où les effets d'entraînement,

en amont et en aval sont importants et donc bénéfiques pour la croissance et l'emploi.

Ceci étant, les entraves à l'investissement sont multiples et diverses. Nous citons celles relatives à l'investissement public et celles relatives à L'investissement privé.

4.1.1-Les entraves à L'investissement public

Il y a trois séries d'entraves :

- Les entraves liées à la structure du budget ;
- Les entraves liées à la faiblesse de l'épargne ;
- et celles relatives à La coordinations des différents intervenants.

4.1.1.1- Les entraves liées à la structure du budget.

Comme nous l'avons souligné auparavant, que vu L'importance du budget de fonctionnement difficile à réduire, et les dépenses consacrées au service de la dette, La part des dépenses qui reste à consacrer à l'investissement demeure très faible.

Le Maroc a dû procéder au rééchelonnement de son endettement international pour réduire sa charge et lever les risques d'asphyxie financière du pays. La dette extérieure du Maroc est passée de 18 milliards de dollars US en 1986 supérieure au P IB de l'année à 22 milliards de dollars US en 1994 ;soit environ 68% du PIB de l'année ⁽¹⁾.

L'endettement intérieur, quant à lui ,n'a pas cesse de croître depuis 1987.le trésor intervenant annuellement sur le marché financier pour y lever quelques 4à 5 milliards de dh par an. l'endettement global interne atteint en 1994 quelques 75 milliards de dh et le service de la dette interne atteint quelques 14 à 16 milliards de dh en 1994 et 1995 (2) .Les ponctions du

¹- (1),(2), (3),najib ibn abdeljalil ,op.cit p304 et s

trésor sur le marché financier s'avèrent lourds pour le secteur privé puisqu'elles lui ont privé des sources de financement importantes. Faut-il rappeler que le service de la dette flottante (interne et externe) représente aujourd'hui 34% du budget générale de l'Etat (3).

Seule une croissance accélérée et un meilleur rendement des investissements permettront la réduction de la dette globale. L'afflux des capitaux étrangers, sous forme d'investissements directs pourra accélérer le mouvement.

4.1.1.2- les entraves liées à la faiblesse de l'épargne publique

L'expérience de nombreux pays émergents a montré qu'une augmentation notable de l'épargne et de l'investissement constituent une condition sine que non d'une croissance élevée. Or, l'épargne intérieure, au Maroc demeure très faible. Elle ne représente que 16% du PIB, en 1994, 1995. 16% du PIB en 1994-1995, comparativement avec les pays d'Asie de l'est qui dépasse 30% (¹).

Le taux d'investissement de 20,7% du PIB (11,8 pour l'investissement public et 8,9% pour le privé ne permet pas le soutien d'une croissance forte et durable (²). Il faudrait plutôt un taux de plus de 25,4%.

¹ - « Mémoire économique, vers une augmentation de la croissance et de l'emploi » rapport de la BM, N° 14155, Mars-Sept 1995.

² - 11,8% et réparti comme suite :

-Investissements directs de l'Etat : 4,2% du PIB.

-Investissements des collectivités locales : 1,4% du PIB.

-Investissements des établissements et entreprises publiques (6,2%).

Voir AL maliya, bulletin d'information du ministère de l'économie et des finances N° 20, dec1999. P. 22.

4.1.1.3- Entraves liées à la coordination des intervenants

La coordination des différents départements, administrations ou collectivités locales, dans la réalisation des projets pose problème.

4.1.2- les entraves à l'investissement privé.

Plusieurs causes expliquent la faiblesse de l'investissement privé au Maroc :

4.1.2.1- Entraves liées aux procédures administratives.

L'investisseur, qu'il soit nationale ou étranger, doit faire un long parcours depuis la première démarche à effectuer pour que son projet aboutisse à l'autorisation finale d'investir. De nombreux papiers à rassembler, à remplir, à signer, pour l'investisseur ⁽¹⁾.

Certes, la création des centres régionaux d'investissement (CRI) ont permis de réduire la complexité des procédures administratives.

4.1.2.2- Entraves liées à la corruption

le phénomène de la « corruption » est beaucoup plus répandu dans le tissu économique pour que l'environnement soit jugé sur et fiable pour l'investisseur ⁽²⁾.

4.1.2.3- Entraves liées au foncier

le foncier constitue un véritable obstacle pour l'investisseur. Par exemple, comparativement à certains pays comme la Jordanie, la Malaysia, le Chili, l'Afrique du sud et la

¹- Etude intitulé « la parcours de l'investisseur au Maroc » réalisé par le cabinet privé waterhouse coopers le mois de nov 1998, voir l'économiste du 20 oct 1999, « comment faire fuir les investisseurs, le parcours du combattant, » p.8.

²- Enquête effectuée par le bureau téléstratégique pour le compte de l'économiste, a été réalisée les 28 et 29 mai 1998.

Tanzanie, les procédures d'accès aux terrains (acquisition des terrains) et aménagement des sites s'avèrent très longues au Maroc. Une procédure de cession, dans le domaine public de l'Etat, prend parfois 7 ans ⁽¹⁾.

4.1.2.4- Entraves liées à l'étroitesse du marché.

Selon Keynes, seule une politique de revenus active permettra l'accroissement de la demande, et partant incite l'entreprise à accroître le volume de l'investissement et de l'emploi.

4.1.2.5- Entraves liées à l'absence de la culture du risque industriel.

La faiblesse du taux d'investissement pourrait résulter, aussi de l'absence de l'entrepreneur possédant un goût au risque industriel.

D'après certaines statistiques, l'entrepreneur marocain a surtout un penchant vers les secteurs protégés à taux de risques faibles, et à taux de rentabilité élevé comme l'immobilier (secteur des bâtiments) ⁽²⁾.

4.1.2.6- le coût des facteurs de production

Comparativement avec des pays concurrents, les coûts des terrains, de l'énergie, de l'eau, et du facteur travail, sont très élevés dans un contexte de mondialisation.

4.1.2.7- Difficultés d'ordre urbanistique

Le Maroc ne dispose pas suffisamment de planification qui définit les orientations appropriées pour chaque zone

¹- Centre Marocain de conjoncture (CMC), voir la vérité (hebdomadaire marocain d'information), du 1^{er} au 7 dec 2001, N° 47 ; « Dispositif institutionnel pour l'investissement ».

²- Mohammed el Haddad, « pourquoi les entrepreneurs marocains investissent peu dans l'industrie ? les facteurs de blocage sont-ils d'ordre structurel ou conjoncturel ? l'opinion du 03 octobre 1998 N° 12174.

géographique du pays, ce qui prive les investisseurs des documents d'urbanisme susceptibles de leur permettre de réaliser leurs projets. Selon certaines sources, 54% des dossiers d'investissement sont bloqués à cause des problèmes urbanistiques⁽¹⁾.

4.1.2.8- La problématique fiscale

La pression fiscale et la multiplicité des taxes locales présent lourdement sur le fonctionnement et la performance des entreprises.

4.1.2.9- La problématique de la concurrence déloyale

selon l'enquête effectuée par le bureau d'étude téléstratégique, 71% des entreprises interrogées se plaignent du fait que la concurrence n'est pas réglementée. Toutefois, la loi sur la concurrence du 6 juillet 2001 a pu obliger les entreprises à respecter les règles de la concurrence et couper court avec toute tentative de fraude et de monopole.

4.1.2.10- La problématique judiciaire

La lenteur des procédures d'exécution des décisions judiciaires, les carences (les lacunes) en matière de législation du travail constituent au autant de freins à l'accroissement et à la promotion de l'investissement.

5-La mise à niveau de l'environnement financier

Le secteur financier reste dominé par les banques, quelques institutions financières spécialisées sont la CDG et des institutions dont les caisses de retraite ⁽²⁾ et les compagnies

¹- la vie économique du 14 au 20 juillet 2000 N° 4076, « L'Etat se mobilise pour relancer l'investissement » pp.12/13.

²- les quatre principales caisses de retraite au Maroc sont :
-La CMR (caisse marocaine de retraite) ;

d'assurance. Certes, la bourse des valeurs mobilières de Casablanca a pu réaliser des résultats extraordinaires, mais sa contribution au financement de l'économie marocaine et à la liquidité du marché demeure encore très faible et partant n'est pas à même de permettre à l'entreprise marocaine un accès plus facile au financement plus adéquat et moins coûteux.

La structure de financement bancaire reste dominé par les crédits à court terme au détriment du financement stable de l'investissement. Les crédits à court terme représente les trois quart du total des crédits octroyés par le système bancaires ⁽¹⁾.

Le financement bancaire des entreprises devrait être restructuré en faveur des prêts à long et moyen terme dans le but de stabiliser davantage les ressources mises à la disposition des entreprises pour financer leurs investissements. Toutefois, les concours bancaires devraient être conditionnés par l'assainissement des bilans des entreprises.

L'épargne intérieure, quant à lui, devrait être développée afin de permettre le financement des entreprises à travers la CEN (caisse d'épargne nationale).

\$2- L'environnement institutionnel

l'environnement institutionnel se compose principalement de l'environnement administratif (A) et de l'environnement juridique (B).

-La CNSS (caisse Nationale de sécurité sociale) obligatoire pour les salariés du secteur privé ;

-Le RCAR (le régime collectif d'allocation de retraite) concerne les agents temporaires de l'Etat ;

-La CIMR (Caisse Interprofessionnelle Marocaine de Retraite), retraite complémentaire au profit des employés du secteur privé (affiliation facultative des employeurs au profit de leurs employés).

¹ -Najib Ibn Abdal jalil, op. Cit, p. 306.

A-L'environnement administratif marocain : **réalité et perspective**

L'administration est devenue à l'heure actuelle l'une des facteurs d'attrait des capitaux étrangers. Ainsi, on ne pouvait entrer dans l'ère de la modernité et permettre aux entreprises de remplir leurs tâches qui leur sont dévolues qu'avec une administration assainie, fiable, performante et efficace.

Certes, la mise en place des centres régionaux d'investissements (CRI) a permis aux entreprises de réaliser plus facilement et dans un délai requis leurs projets, mais l'administration continue de souffrir encore de nombreuses faiblesses.

1-Etat des lieux de l'administration marocaine

Entre autres dysfonctionnements et déficits de l'administration marocaine, nous citons :

- La lourdeur administrative ;
- Le manque de transparence ;
- Le personnel non-accueillant ;
- La mauvaise organisation ;
- Le service non-gratuit ;
- Les mauvaises conditions de travail ;
- L'absence de contrôle ;
- L'absence de l'égalité des salaires ;
- La lenteur dans le système de rémunération ;
- L'absence de la mise en place de « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ».
- Le non-respect des spécialisations des fonctionnaires ;
- La défaillance du critère de notation dans la fonction publique, le non-encouragement des fonctionnaires compétents.

Nous citons aussi, la corruption, les archaïsmes de l'administration marocaine et son caractère pléthorique.

• **La corruption ou la crise de l'éthique des affaires**

L'éthique des affaires concerne d'une part les relations externes des entreprises avec leurs partenaires (clients, fournisseurs, actionnaires, banques, concurrents, pouvoirs publics, syndicats, etc...), et d'autre part les relations internes entre personnes (dirigeants inclus) dans l'entreprise.

Ainsi, l'absence de l'éthique paralyse les entreprises et freine le développement économique et social.

D'ailleurs, lors d'un sondage auprès de 150 hauts fonctionnaires et dirigeants dans une soixantaine de pays en développement, la corruption dans le secteur public a été citée comme le plus grave obstacle au développement et à la croissance de leurs pays ⁽¹⁾.

*** Les archaïsmes de l'administration**

Nous citons :

-La défaillance du système de rémunération et de promotion dans la mesure où il n'est pas incitatif et ne permet de récompenser et d'encourager l'initiative, l'effort et l'amélioration de la qualité du service;

-on contrôle trop et donc on contrôle mal et rendant par la même inefficace et déresponsabilisant les méthodes de gestion ;

-Les décisions et l'action administrative se trouvent ralenties du fait que la pratique de la délégation, de signature n'est pas suffisamment répandue;

-L'administration marocaine souffre aussi d'une centralisation excessive, de la bureaucratie et du fait qu'elle n'agisse pas en temps réel.

¹- Cheryl .w. Gray et Daniel Kaufmann « corruption et développement », finance & développement » Mars 1998, « Combattre la corruption sur tous les fronts », pp.7 à 10.

*** Pléthore de l'administration marocaine**

l'administration marocaine souffre à la fois d'un sureffectif, du coût salarial très élevé, d'une mauvaise répartition des agents entre les ministères centraux et leurs services locaux et partant d'une mauvaise gestion de ressources humaines.

2-Esquisse d'une réforme de l'administration des entreprises

Entre autres propositions, nous insistons sur :

- L'introduction de l'audit qu'il soit interne ou externe ;
- Fusionner les déclarations fiscales, TVA, IS, IGR,... en un seul imprimé ;
- Instituer un numéro d'identification fiscal unique au moment de l'inscription à la patente ;
- Création des centres de soutien à la création d'entreprises ;
- La formation et la formation continue est au centre de toute réforme administrative ;
- Faire face à la crise d'éthique par le biais de la mise en place des comités d'éthique à l'intérieur des entreprises et la lutte contre la corruption sur tous les fronts ;
- Selon un expert de la BM (Banque Mondiale), l'institutionnalisation du principe de l'insécurité de l'emploi constituerait un facteur déterminant de motivation aussi bien dans l'administration que dans le privé ⁽¹⁾, et que l'excellence ne pourrait naître que de la compétition et ce quel que soit le contexte organisationnel.

L'exemple le plus patent est celui de Singapour qui a pu créer l'une des plus performantes fonctions publiques du monde dont le système est caractérisé par le fait qu'aucun

¹- Raouf Benbrahim, « il faut réussir à transformer la bureaucratie en une méritocratie » le vie économique du vendredi 4 août 2000, N° 4079, pp 18 et 19.

emploi n'est assuré « indéfiniment » qu'il s'agisse de l'administration ou du privé. Autrement dit, il conviendrait de mettre en place une véritable « méritocratie » ;

-Mettre un système de rémunération basé sur la compétence, le rendement et la performance : Rémunérer les plus performants et sanctionner les incompetents ;

-L'introduction du management participatif. La logique de l'obéissance devrait céder la place à la logique de la responsabilisation dans l'entreprise et faire du personnel de l'entreprise des personnes compétentes, motivées, impliquées et confiantes.

B- L'environnement juridique des affaires : **constat et perspectives**

Dans tous le pays, la justice est le miroir qui reflète son degré de développement, de liberté, d'émancipation et de droit de l'homme. Or, la justice marocaine souffre des maux graves.

1- Constat : maux de la justice marocaine

Entre autres maux, nous citons:

-L'entassement des dossiers du fait des lenteurs et la non-exécution des jugements rendus ;

-Des juridictions commerciales insuffisantes ;

-Les juges et les juridictions marocaines ne sont pas complètement libres et indépendants bien que le principe de l'indépendance soit inscrit dans la constitution ;

-La protection industrielle et les droits d'auteurs qui constituent une question importante pour tout investisseur, qu'il soit national au étranger, ne sont pas complètement assurées, vu le flou dans la compétence des tribunaux (ou juridictions) de commerce en matière de contrefaçon et de concurrence déloyale. De plus, le recours pénal qui fait craindre les contrefacteurs est très long. Plus graves encore, certains produits contrefaits sont

fabriqués dans le circuit informel et vendus sans factures, rendrait difficile le repérage des contrefacteurs ;

-L'insuffisance de la spécialisation des juges en matière économique, fiscale et financière ;

-L'incertitude qui pèse lourdement sur la nature du jugement, du fait de la non actualisation des codes ;

-Certains jugements prononcés se voient ne pas recevoir d'exécution, ou une exécution tardive ou encore partielle et ce, soit pour des raisons d'insuffisance de moyens, ou d'implication des autorités et parfois la force publique.

2- Eléments de réforme judiciaire dans le milieu d'affaire

Il s'agirait de la modernisation des textes juridiques concernant l'environnement des affaires, loi sur la SA, lois sur les tribunaux de commerce, code de commerce, code des douanes, code du travail,.

Notons que des lois viennent d'être adoptées, tels que le texte sur les SA, le code de commerce et la loi sur la concurrence (mise en vigueur le 6 juillet 2001) Egalement le code du travail vient d'être adopté (2003).

\$3-L'environnement social de l'entreprise marocaine : Bilan et perspectives.

L'environnement social des affaires se caractérise par :

-des relations professionnelles souvent tendues et conflictuelles (A) ;

-la faiblesse de l'initiative privée (B) ;

-une grande rigidité du fonctionnement du marché de travail (C) ;

-et un système d'enseignement trop généralisé et inadapté aux conditions de travail (D).

A-Relations professionnelles souvent tendues et conflictuelles

Les auteurs essentiels du système des relations professionnelles sont :

-Le patronat représenté essentiellement par la CGEM (confédération générale des employeurs marocains) ⁽¹⁾ ;

-Les syndicats représentés par la CDT (confédération démocratique du travail) proche du parti du congrès national Ittihad, du FDT (fédération démocratique du travail), proche de l'USFP (union socialiste des forces populaires), de l'UGTM (union générale des travailleurs marocains) proche du PI (parti de l'Istiqlal) et de l'UMT (union marocaine des travailleurs). Il y a également d'autres syndicats.

Trois périodes cruciales caractérisent la situation sociale au Maroc :

-**Avant le PAS (programme d'ajustement structurel)** : cette période est caractérisée par l'ampleur (l'importance) du secteur public marocain puisqu'il était le gros employeur (40 000 créations de postes budgétaires en moyenne par loi de finances).

-Au cours du PAS (1983 – 1993) :

Cette période est caractérisée par :

- Un désengagement progressif de l'Etat (une moyenne de 10000 créations d'emplois par an , 5000 en 1996) ;
- L'accroissement du chômage qui est passé de 12% en 1982 à 16% en 1993 en milieu urbain ;
- L'ampleur du chômage des diplômés (plus de 100.000 recensés en 1991).

¹ - la CGEM comporte actuellement 20 fédérations, 150 associations et 15000 entreprises environ.

-A partir 1996 :

Introduction d'une nouvelle méthodologie de la gestion des relations professionnelles et des conflits de travail basée sur la négociation et la concertation.

Autrement dit, la culture du dialogue, de la concertation, et du partenariat a triomphé sur la culture du conflit qui a sévi tout au long de la période du PAS (¹).

B – La faiblesse de l'initiative privée

L'environnement social marocain se caractérise par la faiblesse de l'initiative privée qu'il faudrait promouvoir et encourager à travers une politique de soutien et d'assistance à la création d'entreprise d'autant plus que l'entreprise est à l'origine de la richesse et de la création d'emplois.

Pour faire face au désengageant progressif de l'Etat en tant qu'employeur, et à l'augmentation d'une année à l'autre de la masse des demandeurs (toutes catégories confondues, y compris les diplômés), seule une accélération significative de création d'entreprises au Maroc, constituerait la solution appropriée.

C– Rigidité du fonctionnement du marché du travail

Il conviendrait de mettre en place une série de mesures permettant d'assouplir la fonctionnement du marché de travail. Il s'agit entre autres :

- d'améliorer la rencontre entre l'offre et la demande d'emplois ;
- de privilégier les compétences et les qualifications aux relations personnelles (²),

¹ - "Accord du 19 Moharram 1421", signé le dimanche 23 Avril 2000 par le gouvernement, les syndicats (CDT – UGTM) et la CGEM.

² - Larabi Jaïdi, "le marché de l'emploi, ses tendances et ses mécanismes », revue vue économique / CPM n°2, 1992.

- d'adapter les formations notamment professionnelles aux besoins du marché ;
- de réorganiser le secteur informel qui procure un emploi significatif ⁽¹⁾ ;
- de créer et de gérer de manière transparente les canaux de gestion des offres et des demandes d'emplois;
- de procéder à des rémunérations et à des augmentations de salaires selon les niveaux de productivité;
- d'intégrer dans le système de protection sociale les métiers à risque afin d'encourager l'initiative privée et l'esprit d'entreprise;

D – un système d'enseignement trop généralisé et inadapté aux conditions de travail

Le Maroc compte plus de 50% d'analphabètes. L'analphabétisme est plus lourd pour les femmes et surtout en milieu rural. Ainsi, l'éradication de l'analphabétisme est plus que jamais nécessaire d'autant plus que les niveaux d'instruction sont considérés comme un facteur déterminant de la croissance et de la productivité.

\$4 – L'environnement technologique :
Accès des entreprises marocaines aux nouvelles technologies de l'information et de la communication

A – constat

Dans le cadre d'une étude réalisée par le ministère du commerce, de l'industrie et de l'artisanat (MCIA) portant sur un échantillon de 4400 entreprises industrielles, il s'est avéré que 2505 entreprises, soit 57% n'avaient jamais utilisé les nouvelles

¹- Mohammed salahddine "l'emploi dans le secteur informel", vue économique /CPM, n° 2, 1992.

technologies de l'information et de la communication (NTIC), et que 1895 entreprise soit 43% l'avaient déjà fait (¹).

L'étude a révélé aussi que 31% des entreprises disposant d'une infrastructure informatique; 48% disposant d'un encadrement dans le domaine de l'informatique, 22% disposant des ordinateurs soit une moyenne de 6 micro – ordinateurs dans chaque entreprise industrielle.

Egalement, selon la même étude, le pourcentage des entreprises industrielles qui sont connectées au réseau Internet ne dépasse pas 20% , que 5% de ces 20% seulement disposent d'un site dans l'Internet et que 31% de ces entreprises offrent à leurs employés les possibilités de formation continue en la matière.

D'après certaines études, 60% des PME (petite et moyenne Industrie) ne recourent pas aux NTIC.

Ce constat résidant dans le fait que les entreprises marocaines, qu'elles soient privées ou publiques, les trouvent du mal à pénétrer NTIC, s'expliquent par de nombreux facteurs.

B–Les facteurs de blocage des entreprises marocaines aux NTIC.

Nous citons :

-L'analphabétisme;

-La taille du marché local est presque négligeable par rapport aux marchés d'Europe ou même de petits pays asiatiques. En général la demande en technologie de l'information se limite à quelques micro – ordinateurs et à leurs logiciels de base;

-Les coûts excessifs de la connexion, des logiciels, des prestations de services, de la formation en informatique, le

¹ - MCIA (département de l'industrie), "Etude de l'utilisation des technologies de l'information dans le secteur industrie", Janvier 2000, p. 46.

manque de compétences, constituent aussi les principales entraves qui freinent les entreprises aux NTIC ⁽¹⁾.

Ainsi, pour faire face à la faiblesse des NTIC dans les entreprises marocaines, une série de mesures ont été faites. Les plus importantes sont celles de l'association des professionnels des technologies de l'information à savoir :

- Le secteur des NTIC doit créer, dans l'avenir, davantage d'emplois et s'orienter aussi bien vers les marchés locaux que vers les marchés extérieurs ;

- A la différence des autres secteurs, les entreprises opérantes dans les NTIC sont aisément (facilement) réalisables dans la mesure où l'intégration dans ce domaine requiert moins de 50 mille dirhams pour créer un emploi (6 m² d'espace, un bureau, une chaise et un ordinateur pour connecter avec l'Internet) ⁽²⁾, les rentrées moyennes de chaque ingénieur ou technicien atteint jusqu'à 400 mille dirhams.

- Vu le grand retard que le Maroc connaît en matière des NTIC, l'association des professionnels des NTIC insiste sur le développement du secteur (secteur des NTIC), d'autant plus que des pays ont déjà réussi dans ce domaine. Nous citons entre autres, l'INDE, qui a fait des NTIC, l'un de ses outils les plus fondamentaux de sa croissance économique et forme de ce fait près de 70 mille ingénieurs et techniciens dans ce domaine.

L'INDE est considéré comme le deuxième exportateur dans le monde, après les Etats – Unis, des services dans le domaines des NTIC. Ses recettes dans les ventes des systèmes informatiques et de services à l'étranger ont atteint 4 milliards

¹- Al wassif magazine n° 42, Avril 2000: Goup Majjarah Agdal Rabat, dossier n° 35, « les technologies de l'information, la compétitivité passe par la mise à niveau ».

²- Khalid Hariri, président de l'association des professionnels des NTIC.

de dollars. Il (L'INDE) tend en l'an 2008 à réaliser un chiffre d'affaire de 50 milliards de dollars par le biais de l'exportation des systèmes informatiques et des services.

Certes, une dizaine de sociétés marocaines ont pu devenir des pilotes à l'échelle internationale dans le domaine des systèmes d'informations financières comme les réparations des cartes bancaires (visa et Mastercard). Ces produits sont vendus dans diverses régions, Europe de l'Est (Russie, kasakhstan), en Amérique latine, en Afrique francophone et au moyen orient. Toutefois, les résultats restent en deçà de ce qui est entrain de se réaliser à travers le monde;

- La formation de 200 ingénieurs et de 1000 à 1500 techniciens par an dans le domaine de la maîtrise des NTIC demeure un chiffre très insuffisant. L'association des professionnels des NTIC propose de multiplier davantage ces chiffres par an.

Le développement du net passe aussi par :

- La réduction de la TVA (taux sur la valeur ajoutée) ;
- L'ONPT (office national des postes et télécommunication) qui monopolise les services Internet, devra déléguer la commercialisation d'Internet aux SCSI (sociétés de commercialisation de services Internet) ;

- L'outil informatique ne devrait pas se limiter aux entreprises, mais il devrait concerner aussi les familles marocaines d'autant plus que 5 sur 1000 seulement de ces dernières disposent d'un ordinateur alors que le rapport est de 25% en France.

Conclusion :

L'exploitation des différentes technologies de l'information permettrait aux entreprises d'obtenir des gains de productivité et maintenir sa position concurrentielle et faciliter

son introduction. Dans la « nouvelle économie » (société de l'information et du savoir).

Section II : Le Micro-Environnement de l'entreprise

Le micro – environnement de l'entreprise se constitue de ses partenaires sur le marché à savoir les clients, les fournisseurs et les concurrents. Ainsi, l'étude du micro – environnement est indispensable afin de permettre à l'entreprise de saisir les opportunités de l'environnement et faire face à ses menaces. L'étude du micro – environnement passe par l'analyse de la demande et de l'offre (\$1) et par l'analyse de la concurrence (\$2).

\$1 – L'analyse de la demande et de l'offre

Nous procédons à l'analyse de la demande (A), puis celle de l'offre (B).

A – L'analyse de la demande

La demande doit être analysée selon trois dimensions : les types de demande (1), les types de marché (2) et les méthodes de prévision des ventes (3).

1– Les types de demande

L'entreprise est soumise à plusieurs catégories de demandes selon sa nature. Chaque demande a ses propres spécificités. Il s'agit de la demande des ménages (1.1), la demande des entreprises (1.2), la demande de l'Etat (1.3) et la demande étrangère (1.4).

1.1 – La demande des ménages

Plusieurs facteurs influent sur la demande des ménages à savoir :

- Les niveaux des revenus et des prix ;
- Les phénomènes psycho – sociaux : La culture, l'âge, le sexe, la taille des familles, la mode, etc. Par exemple, les

besoins d'un ménage (ou d'une famille) évoluent dans le temps, c'est ce qu'on appelle le cycle de vie d'un ménage (ou d'une famille). Le cycle de vie d'une famille se constitue de différentes phases. Dans chaque phase, les comportements des gens sont différents. Ainsi, nous distinguons :

-Les célibataires jeunes : se caractérisant par des revenus et des besoins limités.

-Le couple jeune marié : leurs ressources augmentent, surtout, lorsque le mari et sa femme travaillent ; les dépenses s'orientent vers les appareils ménagers, les vêtements. Toutefois, lorsque la femme ne travaille pas les ressources augmentent mais de façon moindre.

-Nid plein I : couple avec enfants de moins de six ans : les besoins commencent à augmenter.

-Nid plein II : couple avec enfants de plus de six ans. Moins influencé par la publicité car il dispose d'une expérience en matière d'achat; leurs ressources augmentent du fait de l'avancement du mari.

-Nid vide I : couple âgé sans enfant à charge : achats de luxe.

-Nid vide II : couple âgé retraité. Au cours de cette phase, le couple voit leurs revenus chuter, et les dépenses orientées vers la santé.

-Célibataire âgé : Forte diminution des revenus particulièrement pour le célibataire âgés n'ayant pas d'activités professionnelle.

1.2 – La demande des entreprises

La demande est nombreuse et variée. Nous citons :

- Les matières ;
- Les produits manufacturés et les pièces détachés ;
- Les biens d'équipement ;
- Les fournitures.
- etc....

1.3 – La demande de l'Etat

la demande de l'Etat se rapproche de celle émanant des entreprises. Toutefois, elle se diffère de celle de ces dernières par le fait qu'elle est fonction de la politique industrielle. L'Etat procède à des investissements massifs pour pouvoir relancer l'économie ou pour soutenir un secteur en difficulté.

1.4 – La demande étrangère

Dans le nouveau contexte mondial caractérisé par une concurrence de plus en plus acharnée, aussi bien au niveau national qu'au niveau mondial, l'exportation est devenue une nécessité vitale.

Dans ce cadre, tout produit exporté et vendu sur le marché mondial, qu'il s'agisse du même produit, du produit adapté, ou du nouveau produit, doit tenir compte de la spécificité de chaque pays, d'autant plus que les conditions économiques, sociales, culturelles des divers pays sont différentes.

Toutefois, certains produits présentent les mêmes spécificités à travers le monde. C'est le cas notamment de coca cola. Alors que d'autres produits, les mêmes, doivent être adaptés.

2 – Les types de marché

Voir II^{ème} partie, chapitre 1 : la fonction commerciale, section I; le Marketing de l'entreprise, \$1 : la démarche mercatique.

3 – Les méthodes de prévision des ventes

Voir II^{ème} partie, chapitre 1, section I, \$1, C : Etude de marché, b : La prévision de la demande.

B – Analyse de l'offre

L'analyse de l'offre, particulièrement de l'industrie, se fait sous différents aspects à savoir :

1– La capacité de production de l'industrie

deux cas de figure se présentent :

- Une industrie en sous – capacité (industrie en pleine croissance) permet un bon niveau de prix ;
- Une industrie en surcapacité entraîne une pression sur les prix. Dans ce cas de figure, seules les fortes entreprises résistent, les plus faibles sont acculées (condamnées) à disparaître.

2 – La structure des coûts

Trois cas de figure se présentent :

• **L'économie du secteur**

L'économie du secteur concerne :

- L'existence des barrières à l'entrée dans l'industrie (par exemple montant de l'investissement nécessaire) permet de limiter la concurrence et de maintenir les parts de marché ;
- L'existence des barrières à la sortie.

C–L'analyse de la concurrence : l'analyse de **Michaël PORTER**

Selon Michaël Porter (¹), l'état de la concurrence, comme le montre le schéma ci – dessous dépend de cinq forces fondamentales :

¹- Michaël Porter, « compétitive stratégie, techniques for analyzing industries and competitors the free press » MC. Milan, New York 1980. traduit en français par philippe de lavergne, sous le titre « choix, stratégie et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence, dans l'industrie », éd economica, 1982, Paris.

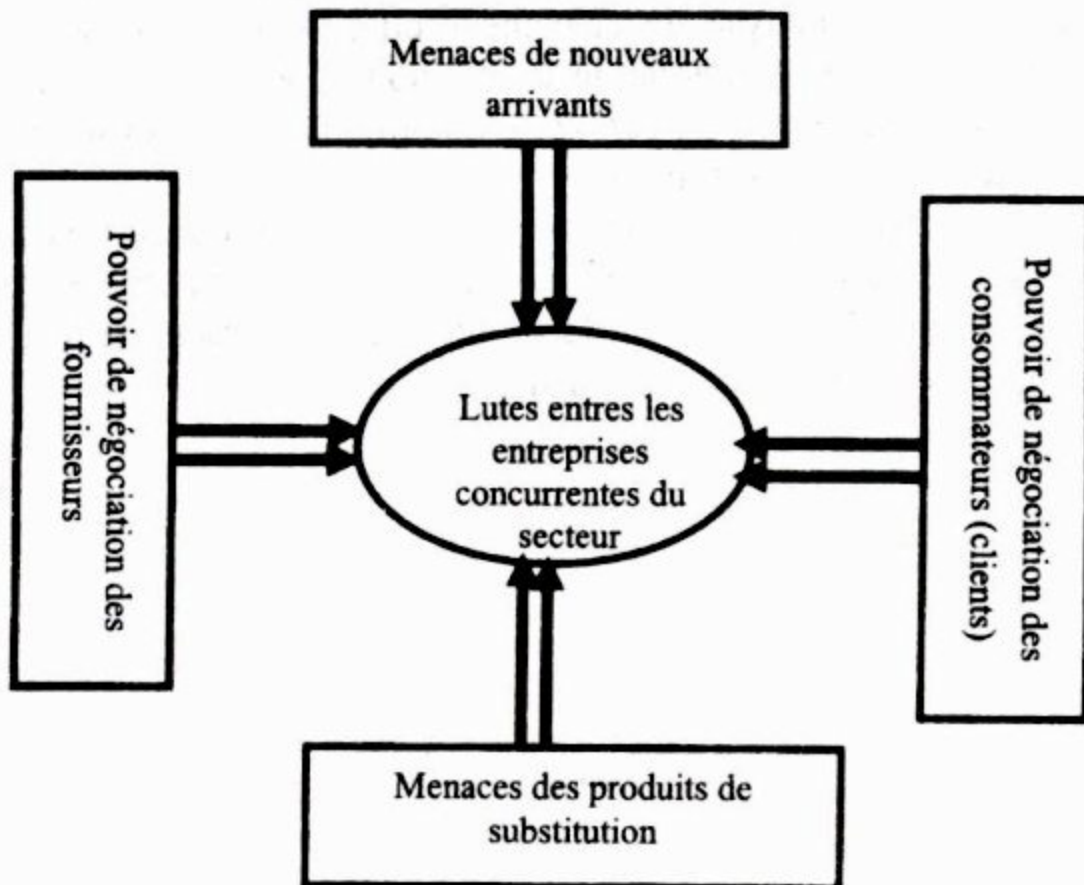
Voir aussi :

-Article de Michaël Porter « stratégie : analysez votre industrie » 1979. cet article a été initialement publié en anglais dans la Harvard Business reviewe sous le titre « How competitive forces shape strategy ».

-« L'analyse stratégique selon PORTER , » article de Gérard petit, professeur au groupe ESC lyon.

- Menaces de nouveaux arrivants (entrée de nouveaux concurrents) ;
- Menace des produits de substitution (ou de remplacement) ;
- Pouvoir de négociation des clients ;
- Pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- Rivalité (lutte, concurrence) entre les entreprises concurrentes existantes (actuelles) du secteur.

Schéma: Cinq forces déterminant l'état de la concurrence dans l'industrie



-(Michaël Porter est spécialiste de la politique industrielle et de stratégie d'entreprise. En tant que professeur associé à Harvard, il y a crée une formation intitulée « Analyse de l'industrie et de la concurrence ».

- voir aussi notre cours « le management stratégique » (1ème Partie), Semestre 5, 1 ère éd, 2005/2006.

Une simple analyse des concurrents actuels ne suffit pas, encore faut – il aller au delà pour pouvoir déceler les forces et les autres acteurs qui influencent sur la situation concurrentielle et de permettre l'élaboration d'une stratégie, garantissant à la fois compétitivité et rentabilité à long terme, souligne Porter.

L'objectif stratégique de l'entreprise consiste à se protéger au maximum de ces forces et à les influencer en sa faveur, par l'analyse de chacune d'elle, et d'en connaître les causes et les explications de la pression concurrentielle afin de faire apparaître les forces et les faiblesses et déterminer les menaces et les opportunités.

Pour ce faire, la conception de la concurrence de PORTER consiste d'abord à identifier la principale force concurrentielle, et de procéder à une analyse caractéristique des cinq forces qui déterminent la situation concurrentielle (¹).

¹- Pour plus de détails, voir notre cours : Le management stratégique, Semestre 5.

Bibliographie :

1) Mohammed Ben Tahar, «le management stratégique » (cours) semestre V (licence) éd. 2005-2006, 1 ère partie, de la page 43 à 58.

2) Rapport de la BM du 15 septembre 1995.

3) F. Oualalou : « Le Maroc est rural, il faut qu'il devienne agricole », La vie économique n° 4077, p.11.

4) entretien avec Fathallah Oualahlou, ministre de l'économie et des finances, journal, Aujourd'hui le Maroc, 16 au dimanche 18 Janvier 2004, n° 558, pages 4 à 6.

5) Roumen Islam et équipe : « Mémoire économique vers une augmentation de la croissance et de l'emploi », Rapport Banque Mondiale n° 14155-Mor-Septembre 1995.

6) « vers, Le 21^e siècle : Renforcement du secteur privé au Maroc, rapport Banque Mondiale n°9 décembre 1995.

7) Mohammed Bentahar, thèse pour le doctorat en science de gestion, « Le nouveau contrôle de gestion et son impact sur la gestion de la performance des entreprises marocaines », F.S.J.E.S.F.

8) Séminaire « Les atouts et les obstacles au développement du secteur privé » , CGEM, BM, 26 et 27 Janvier. Casablanca 1999.

9) « Mémoire économique, vers une augmentation de la croissance et de l'emploi » rapport de la BM, N° 14155, Mars-Sept 1995.

10) AL maliya, bulletin d'information du ministère de l'économie et des finances N° 20, dec1999. P. 22.

11) Etude intitulée « la parcours de l'investisseur au Maroc » réalisé par le cabinet privé waterhouse coopers le mois de nov 1998, voir l'économiste du 20 oct 1999, « comment faire fuir les investisseurs, le parcours du combattant, » p.8.

12) Enquête effectuée par le bureau téléstratégique pour le compte de l'économiste, a été réalisée les 28 et 29 mai 1998.

Etude intitulé « la parcours de l'investisseur au Maroc » réalisé par le cabinet privé waterhouse coopers le mois de nov 1998, voir l'économiste du 20 oct 1999, « comment faire fuir les investisseurs, le parcours du combattant, » p.8.

13- Centre Marocain de conjoncture (CMC), voir la vérité (hebdomadaire marocain d'information), du 1^{er} au 7 dec 2001, N° 47 ; « Dispositif institutionnel pour l'investissement ».

14) Mohammed el Haddad , « pourquoi les entrepreneurs marocains investissent peu dans l'industrie ? les facteurs de blocage sont-ils d'ordre structurel ou conjoncturel ? l'opinion du 03 octobre 1998 N° 12174.

15) la vie économique du 14 au 20 juillet 2000 N° 4076, « L'Etat se mobilise pour relancer l'investissement » pp.12/13.

16) les quatre principales caisses de retraite au Maroc sont :

17) Cheryl .w. Gray et Daniel Kaufmann « corruption et développement », finance & développement » Mars 1998, « Combattre la corruption sur tous les fronts », pp.7 à 10.

18) Raouf Benbrahim, « il faut réussir à transformer la bureaucratie en une méritocratie » le vie économique du vendredi 4 août 2000, N° 4079, pp 18 et 19.

19) "Accord du 19 Moharram 1421", signé le dimanche 23 Avril 2000 par le gouvernement, les syndicats (CDT – UGTM) et la CGEM.

20) Larabi Jaïdi, "le marché de l'emploi, ses tendances et ses mécanismes », revue vie économique / CPM n°2, 1992.

21) Mohammed salahddine "l'emploi dans le secteur informel", vie économique /CPM, n° 2, 1992.

22) MCIA (département de l'industrie), "Etude de l'utilisation des technologies de l'information dans le secteur industrie", Janvier 2000, p. 46.

23) Al wassif magazine n° 42, Avril 2000: Goup Majjarah Agdal Rabat, dossier n° 35, « les technologies de l'information, la compétitivité passe par la mise à niveau ».

24) Michaël Porter, « compétitive stratégie, techniques for analyzing industries and competitors the free press » MC. Milan, New York 1980. traduit en français par philippe de laverne, sous le titre « choix, stratégie et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence, dans l'industrie », éd economica, 1982, Paris.

25) Article de Michaël Porter « stratégie : analysez votre industrie » 1979. cet article a été initialement publié en anglais dans la Harvard Business reviewe sous le titre « How competitive forces shape strategy ».

26) « L'analyse stratégique selon PORTER , » article de Gérard petit, professeur au groupe ESC lyon.

27) Michaël Porter est spécialiste de la politique industrielle et de stratégie d'entreprise. En tant que professeur associé à Harvard, il y a crée une formation intitulée « Analyse de l'industrie et de la concurrence ».

28) Najib Ibn Abdeljalil « L'entreprise et son environnement » Recueil de publication, 1^{ère} éd 1999, Imprimerie Najah EL Jadida, Casablanca .

II ème partie : L'Etude

des Fonctions de

l'Entreprise

Introduction :

5 chapitres composeront la II^{ème} partie. Le 1^{er} chapitre sera consacré à l'étude de l'organisation interne de l'entreprise et le 2^{ème} chapitre à la fonction commerciale. Le 3^{ème} chapitre aura pour objet l'examen de la fonction achats et approvisionnement. Nous traiterons dans le chapitre 4, les fonctions administrative, comptable et financière. Dans le chapitre 5 nous étudierons la fonction production.

Chap I : L'organisation interne de l'entreprise

Pour pouvoir réaliser ses objectifs fixés, d'assurer sa survie et sa croissance, de s'adapter constamment à l'environnement, l'entreprise (ou le système- entreprise doit répartir les tâches et les responsabilités dans l'entreprise par grandes fonctions (**section I**), de mettre en place les mécanismes de gestion de l'exercice du pouvoir dans l'entreprise (**section II**), et de la coordination entre les différents composants du système-entreprise (**section III**).

Section I : La répartition des tâches et des responsabilités par grandes fonctions

La première opération consiste à identifier les tâches et les différentes opérations à accomplir (§1), et de les regrouper par grandes fonctions (§2).

§1-l'identification des tâches et des opérations à accomplir

L'identification des différentes tâches et des personnes qui vont les accomplir, est liée étroitement au produit à réaliser ou au service à rendre.

Pour ce faire, le passage des tâches aux fonctions passe par deux étapes :

1^{ère} étape:

Cette étape consiste à procéder à une analyse fine et minutieuse des différentes étapes conduisant à la réalisation de la production ou au service à rendre

2^{ème} étape :

Les différentes tâches élémentaires identifiées en grandes fonctions.

§2- les grandes fonctions dans l'entreprise.

Nous distinguons plusieurs fonctions dans l'entreprise:

- La fonction commerciale;
- La fonction production;
- La fonction achat et approvisionnement ;
- La fonction recherche et développement ;
- La fonction personnel (ou fonction gestion des ressources humaines);
- Les fonctions administratives, comptable, et financière.

Exemples :

1)Recruter une nouvelle secrétaire: cette tâche relève de la fonction personnel (ou de gestion des ressources humaine).

2)Calculer les Prix de revient, déterminer les prix de ventes, calculer les résultats sont des tâches qui sont du ressort de la fonction comptable.

3)Les tâches acheter, vendre relèvent de la responsabilité de la fonction commerciale

4)Les tâches suivantes: rechercher des capitaux, employer des capitaux sont assurées par la fonction financière.

5)Les tâches de production, de fabrication, de transformation sont assumées par la fonction production.

6) Les tâches suivantes : prévoir, organiser, coordonner et contrôler relèvent de la responsabilité de la fonction administrative.

7) Les tâches relatives à la protection des biens et à la protection des personnes sont gérées par la fonction sécurité.

Toutefois, certaines fonctions peuvent être regroupées en un seul titre et assurées par une seule personne. C'est le cas notamment de la fonction administrative, de la fonction comptable et de la fonction financière, pouvant être regroupées en un seul titre :

Les fonctions administratives, comptable et financière.

C'est le cas également de la fonction achat et de la fonction approvisionnement, pouvant être regroupées en une seule fonction : la fonction achat et approvisionnement.

Application

Le personnel d'une entreprise commerciale (une librairie) assure les différentes tâches suivantes :

- 1-Guider les clients à trouver les livres qu'ils cherchent ;
- 2-Rédigez les bons de commande ;
- 3-Répondre au téléphone ;
- 4-Embaucher un nouveau vendeur ;
- 5-Servir la clientèle ;
- 6-Répondre au courrier des clients ;
- 7-Suivre les ventes pour pouvoir remplacer les livres vendus ;
- 8-faire la caisse à la fin de la journée ;
- 9-Tenir la caisse ;
- 10-Réceptionner les marchandises ;
- 11-Versez l'argent à la banque à la fin de la journée.

Travail à faire :

1/Regroupez ces différentes tâches dans leurs fonctions correspondantes.

2/Etablissez l'organigramme de l'entreprise commerciale.

Section II :L'Exercice du pouvoir dans l'entreprise

Max Weber distingue le pouvoir et l'autorité.

Le pouvoir est l'aptitude à faire exécuter des ordres en exerçant une violence physique ou morale.

L'autorité : les ordres sont exécutés spontanément par les subordonnés parce qu'ils les considèrent comme légitimes du fait de la reconnaissance, de la compétence, de la position hiérarchique, du charisme¹ personnel.

En tout cas, avoir le pouvoir, c'est disposer de l'autorité pour donner des ordres, décider et contraindre afin d'atteindre les objectifs fixés.

§1-Exemple de décisions prises en fonctions des objectifs préalablement fixés

Exemple 1 :

L'objectif d'augmentation de la productivité peut être obtenu par les décisions suivantes :

- Responsabilisation des utilisateurs ;
- Elimination des gaspillages ;
- Introduction d'un matériel peu consommateur d'énergie ;

Exemple2 :

L'objectif d'amélioration du chiffre d'affaire mensuel de l'entreprise peut être obtenu grâce aux actions suivantes :

¹ - Qualités personnelles du leader.

- Création d'un magasin de vente sur place ;
- Une action publicitaire ;
- Des réductions substantielles ;
- Baisse des prix de vente ;
- Etc...

§2 Typologie de décisions

IGOR Ansoff distingue trois grandes catégories de décisions : les décisions stratégiques, les décisions tactiques, et les décisions opérationnelles.

-Les décisions stratégiques :

Ce genre de décisions sont prises par le sommet stratégique. C'est le cas notamment de décisions d'investissement, de diversification, de fusion, etc...

-Les décisions tactiques (ou de gestion)

Elles permettent l'organisation et la structuration interne de l'entreprise.

-Les décisions opérationnelles :

Elles permettent de gérer le fonctionnement courant de l'entreprise. Ce sont des décisions répétitives concernant la gestion quotidienne de l'entreprise : livrer la marchandise, passer la commande, etc...

Par ailleurs, les décisions peuvent être de diverses natures : administratives, d'optimisation, écrite, orale, démocratique, non démocratique.

- administrative : Lutter contre l'absentéisme.

- D'optimisation : Eliminer les gaspillages d'énergie.

- Ecrite : Note écrite concernant les modalités d'octroi d'une prime de rendement.

- Orale : le responsable demande oralement à la secrétaire de classer les documents.

- Démocratique : création d'un magasin de vente sur place après consultation de tous les responsables.

-non démocratique : le responsable décide d'acheter un matériel sans la consultation de l'atelier utilisateur.

Ainsi se dégage quatre systèmes de management :

(1)-Un management autoritaire exploitateur : les décisions sont prises au sommet sans consultation des subordonnés.

2)-Le management autoritaire paternaliste : Le subordonné est soumis au supérieur.

1) Le management consultatif : Le subordonné n'a pas une réelle influence sur la décision mais il y a des rapports de coopération avec des communications ascendantes et descendantes, ce qui permet un esprit du groupe et une bonne motivation aux membres de ce dernier.

4) Le management participatif par groupe :

Selon Likert, ce type de management est le plus efficace dans la mesure où il utilise le groupe dans la prise de décision et le règlement des conflits.

Application(1)

Article : le devoir du manager là aussi, deux conceptions et deux comportements s'opposent. Dans notre tradition, le manager doit défendre le territoire et la position qui lui ont été attribués. Il a été choisi parce que le meilleur et il croit souvent nécessaire de conforter cette image par des manifestations d'autorité. Nous nous situons dans un système de «droits» du manager sur son domaine d'activité. **L'entreprise du 3^{ème} type nécessite** en revanche un manager fort différent : il a pour mission de valoriser le potentiel de ses subordonnés, afin d'accroître l'efficacité du groupe tout entier en vue de l'atteinte de l'objectif commun. Il a toujours tendance à s'effacer pour donner la place à un autre membre du groupe afin de l'entraîner ; il a l'attitude et le comportement de «d'animateur pédagogique» et non du «décideur autoritaire». Nous nous

situations dans un système de «**devoir**» envers les autres pour les motiver et les souder en vue de gagner une bataille.

Les deux profils du manager se traduisent dans deux types de structures :

-La structure traditionnelle est pyramidale, composée de directions, départements et services et les jardins privés sont bien délimités ; on passe du temps à les défendre en s'appuyant sur les chartes du pouvoir (définitions et limites de postes) ;

-La structure de l'entreprise performante est multiforme, temporaire, évoluant, au fur et à mesure que les objectifs sont fixés puis atteints et dépassés.

G.Archier, H.Sérieyx,
«l'entreprise du 3^{ème} type »
Ed, seuil, 1984.

Travail à faire

1)Déterminez les caractéristiques de chacune des deux entreprises ;

2)Quelles sont d'après le texte, les qualités des deux types de manager : le 'manager du 3^{ème} type et le manager traditionnel.

3)Donnez des exemples des décisions stratégiques, des décisions tactiques et des décisions opérationnelles, qu'on peut rencontrer dans ces deux types d'entreprises.

Application(2)

Développement d'une culture de groupe

Notre culture devient à grande allure une culture de groupe. Le moindre objet d'étude ne peut être abordé sous le biais d'une seule discipline. On ne peut guerre faire aujourd'hui de l'astronomie par exemple sans engager dans la découverte à la fois des mathématiques, l'optique, la biologie, la chimie, l'électricité, la physique et j'en oublie. La moindre démarche

technologique suppose à la fois des disciplines dont la maîtrise ne peut être acquise que par le groupe.

Il en va de même dans le domaine industriel. Les techniques y sont parfois moins avancées, ou peuvent y paraître plus élémentaires : mais elles deviennent chaque jour plus nombreuses et chacune d'entre elles croît inéluctablement en difficulté.

Le grand chef d'entreprise ne semble devoir être celui qui sera capable de conduire un groupe, c'est-à-dire percevoir les rythmes émotifs de ce groupe, de s'y conformer, de les soutenir, de les synchroniser, de les amplifier : un peu comme le marinier qui monte dans son bateau et qui sait que chacun de ses gestes va devoir composer avec le mouvement de la terre, de la mer et du vent. Le groupe est un milieu mouvant.

Il faut savoir attendre le moment propice pour virer de bord, pour border la voile, le groupe est un instrument délicat et puissant, mais dont il faut avoir appris à jouer. Certains ont l'instinct de ce jeu ; les autres pourraient en apprendre les règles premières et qui sait, peut-être, devenir des virtuoses.

Mais combien se sont posé le problème ? Et parmi ceux que se le sont posé, combien ont entrepris de le résoudre ?

Michel Fustig,
Imaginez l'entreprise,
Entreprise moderne d'édition.

Travail à faire

1)Relevez du texte les passages qui incitent à un management participatif par groupe.

2)Relevez les arguments qui militent en faveur de la participation du groupe dans la prise de décision.

3)Expliquez la comparaison faite entre le chef d'entreprise et le marinier.

Section III : la gestion de la coordination dans l'entreprise

Nous distinguons trois types (ou moyens de coordination : la coordination par procédures préétablies (§1) ; la coordination par la hiérarchie (§2) et la coordination latérale (§3).

§1-La coordination par procédures préétablies

La coordination préétablie, ou encore standardisée, est la manière la plus simple de coordonner des tâches interdépendantes.

Elle consiste à mettre en œuvre des mécanismes avant l'action, qui devront être respectés lors de l'action. Nous citons notamment les exemples des procédures de travail, des plans et des programmes.

A- Les plans et programmes.

Le plan est un moyen important de coordination, dans la mesure où il donne des indications précises sur les objectifs et les programmes que chacun doit respecter.

B- La standardisation¹,

Trois types de standardisation sont distingués : la standardisation des procédés de travail ou des activités (1) la standardisation résultats de travail (2) et la standardisation des comportements(3).

¹ Nadia - Benabdeljlil « organiser l'entreprise ; le choix des moyens de coordination », Imprimerie El Maârif El Jadida, 1999, chap 2 (les moyens de coordinations), pp 38-54.

1) La standardisation des procédés de travail ou des activités.

Elle consiste à spécifier ou programmer le contenu du travail dont on décompose les opérations successives à réaliser pour atteindre un résultat donné.

Exemple :

Les chaînes de montage et du travail à la chaîne où toutes les opérations à effectuer sont préétablies.

2) La standardisation des résultats de travail

Lorsque la description des processus de travail devient difficile, la fixation du résultat à obtenir reste la solution adéquate, tout en laissant une certaine latitude d'organisation de leur travail aux exécutants, (exemples : résultats de vente, etc...). Ainsi la coordination se réalise à travers une définition précise d'objectifs individuels s'insérant dans un objectif global. Ils s'agit en quelque sorte d'une : coordination par objectif. L'évaluation de l'individu se fait sur la base de l'atteinte de son objectif.

3) La standardisation des comportements

La standardisation des qualifications constitue entre autres un des moyens de la standardisation des comportements.

Ainsi, si l'on n'est pas capable de spécifier, ni les résultats à atteindre, ni les procédures à suivre, la coordination peut être réalisée par le biais de la coordination des qualifications. Cette dernière consiste à spécifier à l'avance la formation et le savoir de celui qui exécute le travail et ce à travers la mise en place d'une politique de recrutement de l'organisation permettant de sélectionner un profil de candidats, des stages de formation.

La standardisation des qualifications confère aux individus une large autonomie que la standardisation des résultats ou des procédés de travail, puisque les employés peuvent choisir

leurs procédés de travail et déterminer leur production comme bon leur semble.

§2-La coordination par la hiérarchie

La coordination hiérarchique qualifiée de « supervision directe » par MINTZBERG s'exerce par le biais des canaux de communication verticaux.

Les flux montants ont pour but d'informer la hiérarchie qui possède l'information et le pouvoir nécessaire à la prise de décision au cas où des problèmes non prévus surgissent par exemple.

Les flux descendants ont pour but de transmettre des ordres et des consignes, des objectifs à atteindre.

Dans l'unité, les problèmes de coordination sont réglés par le supérieur hiérarchique.

Entre les unités, les problèmes de coordination sont résolus par le supérieur hiérarchique commun.

La coordination par la hiérarchie peut être résolue de manière directe (en face, à face), ou à distance par téléphone, recours à l'informatique, (etc...).

§3-La coordination latérale

La coordination latérale a pour objet de traiter les relations qui existent entre des unités spécialisées, mais qui ne rentrent pas dans les prérogatives des supérieurs hiérarchiques.

Ainsi, ce type de coordination vise à faciliter les relations horizontales qui se nouent entre spécialistes de différents niveaux. Il consiste en de simples communications informelles et prend la forme de relations directes entre les unités de l'organisation : un membre d'une unité de travail communique directement avec les membres d'autres unités dans une relation d'égal à égal et non hiérarchique. Mais, lorsque l'organisation devient de plus en plus complexe, l'organisation établit un cadre formel pour favoriser les relations latérales et ce

par la mise en place des coordonnateurs, des chefs de projet, des équipes de travail,...

Application

Cas de l'entreprise Marjane de Tétouan

Travail à faire

1) Etablissez l'organigramme de l'entreprise Marjane.

2) La nature de la structure.

3) Analysez le système de coordination :

* Les formes que prennent les problèmes de coordination ;

* L'identification des besoins de coordination.

Méthodologie à suivre pour réaliser le travail :

I- Etablissement d'un questionnaire pour la collecte des informations pour chaque question comme celles mentionnées ci-dessous et qui guident l'analyse

- Modes de coordination utilisés par l'entreprise : coordination par la hiérarchie, coordination latérale ou coordination par standardisation (des procédures de travail, des résultats, des comportements)

* Quelle est l'importance de la hiérarchie ?.

* La prise de décision est-elle centralisée ?;

* Nature des décisions prises (stratégiques, tactiques ou opérationnelles) ; (Ecrite, orale, démocratique, non démocratique) ;

* Quels types de management utilisés : management autoritaire exploiteur, management autoritaire paternaliste, management consultatif, management participatif par groupe ?;

* trouve-t-on des formes de standardisation qui servent à la coordination ? (Existence de procédures de travail, formalisation d'objectifs, ou standardisation des résultats du travail, standardisation des comportements) ?.

*trouve-t-on des formes de coordination latérales ?
 Sous quelle forme ? (Communication informelles, réunions de travail, comité de coordination, etc...).

*Deux unités (ou services ou fonctions) coordonnent pour réaliser les activités ; sur quelle(s) tâche(s) portent la coordination entre les deux unités ?;

*y a-t-il des conflits entre les différents composants de l'entreprise ?

Si oui, sur quoi portent ces conflits ?; Nature de ces conflits ?

*comment sont résolus les conflits ou les problèmes de coordination entre les unités (ou les services ou les fonctions) :

-par référence à des règles des procédures qui existent déjà ;

-en faisant appel à la hiérarchie ;

-par relations avec les collègues (directes ou en face à face, dans le cadre de réunions) ;

-on évite de traiter les problèmes tout de suite on attend qu'ils s'arrangent tous seuls ;

-autres.

-L'origine des problèmes de coordination

-Conflits liés à l'allocation des ressources entre les unités ;

-Des dysfonctionnements dans la circulation des informations (retards, informations erronées,...) ;

-Difficultés de définition des objectifs de chaque unités, ou de répartition des objectifs entre unités ;

-Des chevauchements de fonctions ou de responsabilités ;

-Conflits généraux entre unités ;

-Etc...

II-Les données sont recueillies à partir :

- des entretiens avec des cadres et employés, sur des observations du déroulement du travail ;
- d'une étude de l'organigramme de l'entreprise ;
- d'une première description des activités de l'entreprise ;

Bibliographie :

1)J.M Auriac, A Cavagnol, G.Hoffbeck, F.Lemoine, J.Walter «économie d'entreprise» Tome 1. connaissance de l'entreprise, Techniplus, Casteille, 1995, Paris,

2)Nadia Benabdeljlil «organiser l'entreprise : le choix des moyens de coordination», imprimerie El Maârif El Jadida, 1999.

3)Ourage collectif édité par un ensemble d'inspecteurs de l'enseignement des techniques commerciales et des sciences économiques « économie et organisation des entreprises » les éditions fouchers. Paris, 1995.

Chapitre II : La fonction Commerciale Objectifs de Connaissance

Après l'étude de ce chapitre, l'étudiant doit pouvoir :

- 1-Connaître les concepts clefs de la commercialisation ;
- 2-connaître les fonctions relatives à la commercialisation de l'entreprise à savoir
 - La Marketing ;
 - Le Couplage produit marché ;
 - Et l'organisation commerciale ;
- 3-Connaître le rôle de la fonction commerciale dans l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous procédons à l'étude du Marketing de l'entreprise (**Section I**), puis de l'organisation commerciale (**Section II**).

Section I :Le Marketing de l'entreprise. Introduction : définition et domaines du Marketing

1) définition du Marketing

***Le Marketing** est défini comme étant une activité humaine orienté vers la satisfaction des besoins au moyen de l'échange. Cette activité de marketing consiste donc à découvrir les besoins réels, solvables, suscités des consommateurs à l'aide des méthode scientifiques.

Le marketing est un état d'esprit, il s'intéresse d'abord au marché .

Ainsi, entre autres caractéristiques fondamentales de cette démarche scientifique, qu'est le marketing traduit en français par «mercatique» sont ⁽¹⁾ :

- se rapprocher du client ;
- assurer une meilleure coordination entre les services de commercialisation et les services de production.

***Définition de L'AMA (association de marketing américaine) :**

«Le marketing consiste à planifier et à réaliser la conception, le prix, la promotion et la distribution d'idées, de biens et de services en vue de créer des échanges qui satisfassent les objectifs individuels et organisationnels ».

***Définition de la commission de terminologie du ministère l'économie et des finances en France :**

« Le marketing est l'ensemble des actions destinées à détecter les besoins et à adapter en Conséquence et de façon continue la production et la commercialisation », De façon plus précise «le marketing (ou la mercatique) est l'ensemble des actions qui dans une économie de marché, ont pour objectifs de prévoir ou de constater et, le cas échéant, de stimuler, susciter ou renouveler les besoins des consommateurs, en telles Catégories de produits ou de services et de réaliser l'adaptation de l'appareil productif et de l'appareil commercial aux besoins ainsi déterminés ».

2-différents domaines du marketing **(de la mercatique).**

Nous citons :

-Le marketing (la mercatique) industriel : il consiste à satisfaire une clientèle potentielle plus réduite, en lui proposant

¹- Catherine LESNARD et sylvie VERBRUGGHE, «organisation et gestion de l'entreprise », DECF (épreuve n°3) Enseignement supérieur, Formation continue, 2 ème éd.. DUNOD), Paris 1994.

des produits complexes et de grandes technicités par l'intermédiaire des agents technico - commerciaux

-Le marketing des services : il a pour rôle de vendre des biens immatériels périssables et non stockables ;

-Le marketing des organismes à but non lucratif :

Il concerne les activités non économiques. Ainsi, nous citons :

*La mercatique des services publics : Elle consiste à répondre aux souhaits des usagers. Ainsi, les entreprises publiques sont amenées à fournir aux usagers des produits ou des services répondant effectivement à leurs souhaits ;

*La mercatique politique : L'étude de l'électorat et ses motivations ainsi que l'étude de l'évolution de l'opinion publique, et ce par le biais des techniques de la mercatique, constitue aussi une préoccupation fondamentale des partis politiques et des syndicats ;

*La mercatique associative : Les associations recourent aussi aux techniques mercatiques pour pouvoir s'enquérir (s'informer) du type de population (jeune, vieux femme, enfants, population illettrée (analphabète), les intellectuels, etc..) qu'est intéressée par leurs actions.

Après la définition du marketing ainsi que ses domaines, nous examinerons La démarche mercatique (S_1) ; puis les moyens d'action du mercatique (S_2).

S_1 - La démarche mercatique.

Le marché est le lieu de confrontation de l'offre et de la demande. L'entreprise intervient sur différents marchés à savoir : marché du travail, marché des capitaux, marché des biens et services.

Ainsi, avant toute prise de décision, l'entreprise est amenée à Connaître son marché (ou ses marchés) (A), d'avoir des informations suffisantes sur le Comportement du

Consommateur (B), de procéder à des études de marché (C) et qu'enfin elle segmente son marché (D).

A - Connaissance du marché.

L'entreprise est au centre de deux marchés, Le marché amont lui permettant de se procurer des ressources nécessaires à son fonctionnement (matières premières, Capitaux, ...) et des informations sur les fournisseurs et sur le marché financier..., et le marché- aval lui permettant d'écouler (de vendre) sa production.

Par ailleurs, le marché se définit selon plusieurs critères⁽¹⁾

1) définition selon les caractéristiques du Produit.

Plusieurs types de marchés peuvent être recensés selon les caractéristiques du produit .

Ainsi nous distinguons entre autres exemples :

- le marché agricole ou le marché industriel, selon la nature physique du produit;

- Le marché des biens de consommations finale, le marché des biens de production, selon le critère de destination du produit;

- le marché des biens périssables, le marché des biens instantanés, le marché des biens non durables, le marché des biens durables, et ce selon la durée de vie du produit.

2) Définition du marché selon sa dimension géographique.

Selon ce critère, nous distinguons le marché intérieur (ou marché national) et les marchés extérieurs (ou étrangers) (par exemple le marché français représente 30% des

¹ - Ouvrage collectif (Remi Leurion, avec la collaboration des inspecteurs de l'enseignement des techniques commerciales et des sciences économiques « Economie et organisation des entreprises », publié avec le concours du service culturel scientifique et de coopération de l'ambassade de France au Maroc. Ed. Foucher, Paris 1996.

exportations marocaines et 20% de ses importations, alors que le marché américain ne représente que 3,5% de l'ensemble des exportations et importations marocaines).

3) Définition du marché selon La concurrence

Selon ce critère, il existe deux types des marchés : Les marchés de concurrence pure et parfaite les marchés de concurrence imparfaite (oligopole, monopole, etc...) (pour plus de détails voir cours de micro-économie Filière : sciences économiques et de gestion, Module I (Economie) semestre 2).

4) La définition du marché selon les types des clients suivants :

La population totale se constitue de quatre types de clients :

- Les non-consommateurs absolus : pour des raisons physiques ou morales, les non-consommateurs absolus ne peuvent consommer le produit ;

- Les non- consommateurs relatifs : ils ne consomment pas le produit parce qu'ils l'ignorent .

- Le marché potentiel de l'entreprise :

Ils est estimé compte tenu :

- des non- consommateurs relatifs dans la mesure où l'entreprise a la possibilité de les transformer en acheteurs effectifs. Ainsi, les non- consommateurs relatifs pourront constituer une cible privilégiée pour l'entreprise dans le future;

- Les non- consommateurs absolus;

- Les consommateurs actuels que l'entreprise espère les retirer aux concurrents.

B -L'Etude du consommateur : comportement et prise de décision.

1- Etude du Comportement du consommateur

Plusieurs disciplines interviennent à savoir entre autres l'économie, la psychologie, la sociologie pour pouvoir expliquer

le comportement d'achat du consommateur aussi bien au niveau individuel qu' au niveau du groupe.

1.1. Le comportement d'achat du Consommateur au niveau individuel

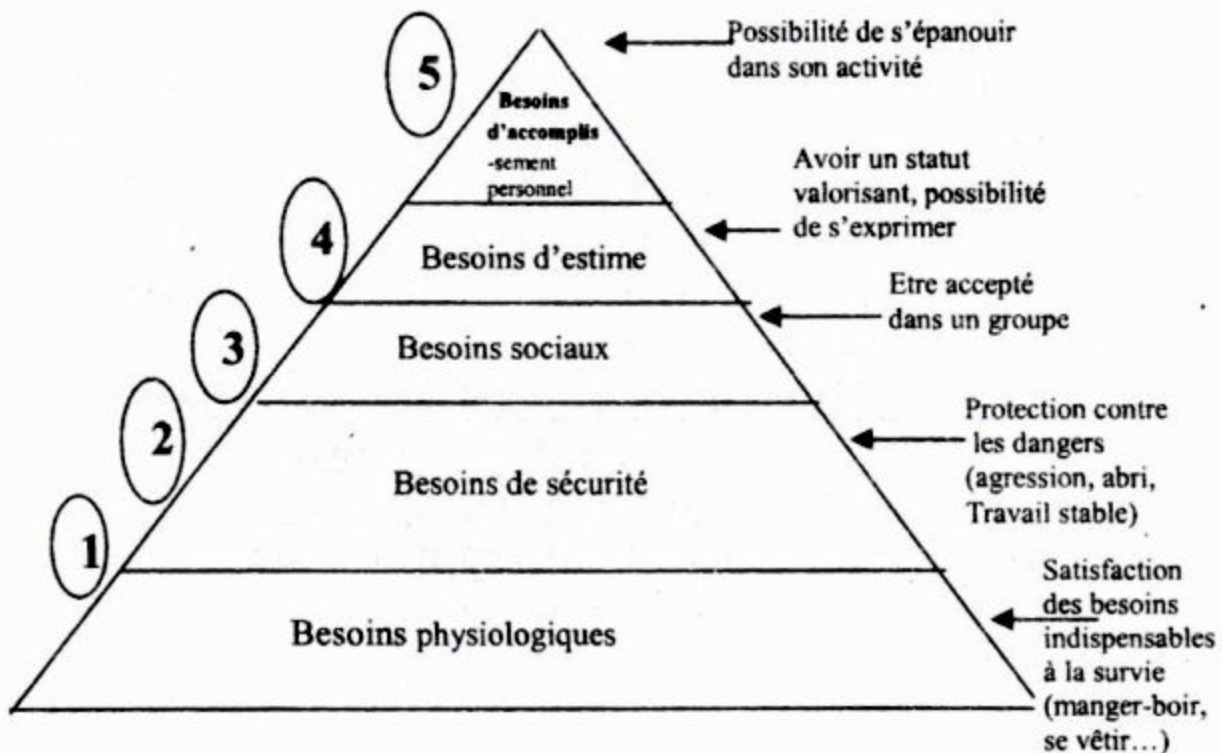
Les besoins, les motivations, les croyances et la personnalité de l'individu constituent entre autres les facteurs explicatifs fondamentaux du comportement d'achat du consommateur au niveau individuel.

1.1.1- Les besoins

Maslow, dans sa pyramide des besoins ci-dessous montre que l'accroissement de la richesse et du niveau d'instruction induit (entraîne), aussi bien pour les consommateurs que pour les travailleurs, de nouveaux besoins et de nouvelles aspirations. Il (Maslow) montre aussi que les besoins sont hiérarchisés et que la satisfaction des besoins inférieurs révèle de nouvelles aspirations.

L'entreprise n'est pas vécue comme un simple lieu de travail, mais aussi un lieu d'épanouissement.

La Pyramide de Maslow.



1.1.2-Les motivations

Nous distinguons trois types de motivations

- Les motivations « hédonistes » (le désir de profiter de la vie) ;
- Les motivations « oblatives » (désir de faire plaisir) ;
- Les motivations d'auto expression (désir de s'exprimer).

1.1.3-Les croyances et sentiments vis à vis des objets.

Une attitude (un comportement) à l'égard d'un objet se décompose en trois éléments :

- Elément cognitif (désir de connaître l'objet) ;
- Elément affectif (amour ou non envers L'objet) ;
- Et conatif (action).

1.1.4- La personnalité :

La personnalité est la psychologie propre à une société donnée. Elle se manifeste et s'exprime à travers un style de vie donné. Nous distinguons divers types de personnalité ayant chacun un mobile (motif) d'achat propre :

- La personnalité en sanguin recherche l'affectivité;
- La personnalité lymphatique recherche plutôt La sécurité ;
- Le nerveu (La personnalité nerveuse) est toujours tournée vers la nouveauté;
- Le bilieux se caractérise par une personnalité orgueilleuse.

1.2- Le Comportement du consommateur au sein d'un groupe.

Les différents groupes auxquels L'individu pourrait appartenir à savoir la famille, (jeune célibataire, jeune marié avec enfant, adulte marié avec enfant, adulte marié sans enfant, vieux célibataire,...) les classes sociales, (se définissant comme un ensemble d'individus ayant de Commun entre eux les mêmes intérêts et mœurs) les cultures et sous-cultures (cultures régionales, nationales, religieuses) influent de façon profonde sur la comportement d'achat du consommateur.

2- Prise de décisions d'achat du consommateur

La Prise de décision d'achat du consommateur est étapiste (passe par cinq étapes à savoir :

1-Prise de conscience d'un besoin : En général le besoin existe, mais le consommateur n'en est pas conscient ;

2-Une fois le consommateur prend conscience de l'existence effectif du besoin, il essaye de s'informer le maximum possible des moyens lui permettant de satisfaire le besoin.

3-Le Consommateur compare entre les différents solutions susceptibles de satisfaire le besoin.

4-Une fois L'arbitrage entre les déférentes solutions abouti, il se décide (il décide d'acheter). C'est sa décision d'achat finale lui permettant de choisir le produit, la quantité achetée, le lieu d'achat, etc ...

5-Le sentiment après L'achat : Le comportement d'achat futur du consommateur sera fortement influencé par Le bilan d'achat (avantages ou désavantages) que lui procure le produit).

Toujours est-il que les stimulis à l'instar de la publicité jouent une grande influence sur la décision d'achat du consommateur dans la mesure où ils le motivent et réduit les

freins (psychologique : La peur, ou autres) qui l'empêchent d'agir (c'est à dire d'acheter le produit proposé).

C- Etude de marché

Avant de prendre une décision importante, il faut d'abord Connaître le milieu économique : Mieux Connaître pour mieux décider telle pourrait être la devise de tout gestionnaire d'entreprise. La recherche d'informations passe par de multiples voies d'autant plus que certaines informations sont disponibles dans l'entreprise, d'autres doivent être recherchées à l'extérieur.

Pour ce faire, une étude de marché passe par la collecte de l'information (1) et la prévision de la demande (2).

1) La collecte de l'information

Plusieurs sources d'informations existent :

1.1- Les sources d'informations internes :

Pour une entreprise, les informations internes sont une source importante et gratuite, d'accès aisé (facile). Elles (les informations internes) trouvent leur origine dans :

Les statistiques de vente :

Montant et évolution du chiffre d'affaire, par période, par produit, par région et par type de clientèle;

• Ficher client :

L'entreprise peut exploiter des données précieuses qu'elle stocke dans ses fichiers. Le fichier client fournit des données sur les acheteurs, à ventiller par taille, secteur d'activité, produits.

Le fichier client permet de connaître, dans une entreprise de production par exemple, la répartition du chiffre d'affaire par circuit de distribution ; et dans une entreprise de distribution, de répartir les clients finaux par catégorie socio-démographique.

- **Les rapports de la force de vente :**

Les rapports de la force de vente peuvent informer sur:

- Les attitudes (Les comportements) des distributeurs et des consommateurs devant le produit;
- Les attentes des distributeurs et des Consommateurs;
- Les pratique des entreprises concurrentes.

- **Les réclamations et suggestions des clients auprès du service consommateur.** Ces dernières incitent les responsables commerciaux à améliorer leur politique.

- **Rapports des vendeurs** : ils informent sur leurs activités (nombre de visites, nombre et valeur des commande etc...)

- **La comptabilité générale et la comptabilité analytique.**

- **L'information des membres du personnel.**

Par ailleurs, pour que l'information soit une source d'informations efficace, il faut que la collecte des informations et leur traitement soient prévues et organisés à priori (à l'avance). L'exploitation de façon efficace des NTIC (nouvelle technologies de L'information de la communication) (informatique par exemple), permet d'accéder à une masse importante de données⁽¹⁾. Toutefois, cette masse importante de données pourrait en résulter une surinformation qui se traduit par une désinformation. Généralement, les entreprises qu'elles soient grandes ou moyens sont amenées à mettre en place un système d'informations mercatique (SIM) pour faire face à une information trop abondante. Le SIM a L'avantage de centraliser, organiser puis analyser les données et les transformer en

¹ - Karim Gassemi, « les entreprises marocaines face aux défis des nouvelles technologies de L'information et de communication » Gestion et société, La Revue du Management, n°30 Semestrielle 2003, PP 9 à 13. (ISCAE) : Institut supérieur de commerce, et d'administration des entreprises).

informations utilisables sous forme de tableau de bord et disponibles à tout moment.

1.2-Les sources d'informations externes ou sources documentaires :

Ces informations ont leurs origines :

-des organismes internationaux : ONU, UNESCO, BIT, OCDE, etc... ;

-des organismes nationaux :

Ministères, Institutions financières, journal officiel, CCIA (chambre de commerce d'industrie et d'artisanat), CCSI (chambre de commerce, d'industrie et de service), CRI (Centre Régional d'investissement ;

-Les revues (particulièrement les revues professionnelles);

-les banques de données (agrées par les organismes nationaux et internationaux),

1.3-Le sondage.

• L'enquête :

Il est important de définir l'objectif de L'enquête. Il est important aussi de donner aux responsables chargés de l'enquête une définition rigoureuse de champs d'investigation des questions principales, du budget alloué et des délais à respecter.

1. L'échantillon :

La qualité des informations recueillies passe par la constitution d'un échantillon qui représente bien la population dans son ensemble. Toutefois, il conviendrait de ne pas solliciter les personnes pressés ou d'allure peu engageante.

• Le questionnaire :

• La collecte :

Tous les moyens sont possibles : La correspondance, téléphone à domicile ou portable, etc. Chaque méthode comporte des avantages et des inconvénients. Par exemple les

taux de réponse sont faibles dans les enquêtes par correspondance et que l'interview par téléphone est généralement brève en raison du coût élevé de la communication;

- **Les panels**

La méthode des panels consiste à poser régulièrement un certain nombre de questions à des groupes d'individus (personnes, ménages, entreprises) se caractérisant par une Composition qui évolue peu. Contrairement aux sondages qui ne donne qu'une vision ponctuelle, Les panels permettent de mesurer l'évolution des phénomènes économiques et commerciaux .

Deux grandes familles de panels coexistent :

- Les panels des Consommateurs :

Dans ce premier cas de figure, plusieurs milliers de ménages sont interrogés, à intervalle régulier (chaque semaine par exemple) à propos de leurs achats les plus divers. Les panels des consommateurs fournissent des informations sur les parts de marché de chacune des marques des produits, sur les goûts, habitudes, La fidélité des consommateurs.

En France, il existe une société spécialisée la SECODip (société d'Etude de la Consommation, de la distribution, de la publicité) qui gère les panels des consommateurs groupant un échantillon de 4500 ménages.

- Les panels de distributeur (ou de détaillant) :

Dans ce cas de figure, il est demandé, à des distributeurs (détaillants) ce qu'ils vendent par marques, produits etc. Les panels de distributeurs sont constitués de magasins. Ces panels informe aussi sur le niveau des stocks dans les points de vente.

Toutefois, le gestion d'un panel est coûteux. Les individus qui composent le panel sont renouvelés fréquemment

(par quart, chaque année par exemple). Les résultats des panels constitueront des éléments d'informations considérables leur permettant d'améliorer l'efficacité de leur politique commerciale.

2- Prévision de la demande

Deux techniques sont utilisées pour prévoir les ventes : Les techniques qualitatives (2.1) et les techniques quantitatives (2.2).

2.1-Les techniques qualitatives :

Ces techniques sont utilisées lorsque les données sont peu nombreuses et le produit est lancé pour la première fois sur un marché. La démarche consiste en deux étapes :

-au niveau de la première étape, L'entreprise procède à recueillir le plus grand nombre possible de jugements et d'opinions, concernant les prévisions des ventes :

- Dans la deuxième étape, L'entreprise transforme ces données brutes en estimations quantitatives grâce à un système de notations.

Il existe plusieurs méthodes :

- La Méthode Delphi : Elle consiste à interroger un groupe d'experts.

- L'enquête sur les insertions d'achat :

Cette méthode consiste à interviewer les consommateurs ainsi, demandera-t-on à un échantillon de huit cents ménages, pris au hasard, d'indiquer s'ils ont l'intention d'acheter, dans les deux ans qui viennent, par exemple un portable (nouvelle génération).

- L'analogie historique :

On procède à des études comparatives concernant le lancement et la croissance de produits anciens comparables à celui que l'on projette de créer.

2.2-Les techniques statistiques (les séries chronologiques)

Le recours aux techniques statistiques est possible lorsque l'on dispose des données chiffrées sur les ventes passées d'un produit. On procède par exemple, à l'étude du chiffre d'affaire des trois dernières années et l'on projette la tendance (Le trend) dans l'avenir.

Pour ce faire, plusieurs méthodes pourraient être utilisées. Il s'agit entre autres (¹):

- **des Moyennes mobiles :**

Cette méthode consiste à remplacer la courbe en dents de scie par une courbe adoucie, qui supprime les aspérités saisonnières. Le principe est simple : on observe une série de valeurs, on calcule la moyenne de ces résultats et l'on utilise finalement cette moyenne comme base de la prévision des ventes pour la prochaine période.

- **Le Lissage exponentiel**

Il s'agit du même procédé que le précédent à la seule différence qu'il (le lissage exponentiel) accorde plus d'importance aux observations récentes qu'aux anciennes dans la mesure où elles (les observations récentes) s'avèrent contenir davantage d'informations sur l'avenir que les secondes.

D – La segmentation mercatique:

L'identification des consommateurs en segments de marchés est souvent indispensable. nous définissons la segmentation (1) puis nous établissons les critères de la segmentation (2).

1- Définition de la segmentation :

La segmentation est un découpage du marché en sous-ensembles de consommateurs ayant des

¹ - Pour plus de détails sur ces méthodes, voir cours de statistiques.

caractéristiques communes capables d'expliquer les différences de comportement.

Les sous – ensembles homogènes ainsi constitués sont appelés segments de marché. Chaque segment pourra s'appliquer un marketing approprié, c'est à dire un ensemble de politique de produit, de prix, de distribution, de communication.

2- les critères de la segmentation

Nous distinguons de nombreux critères :

-Les critères socio – démographiques (sexe, âges), classes sociales, catégories socio – professionnelles). Ces critères sont les plus usuels dans la mesure où ils sont facilement observables et mesurables ;

-Les critères géographiques (région, climat);

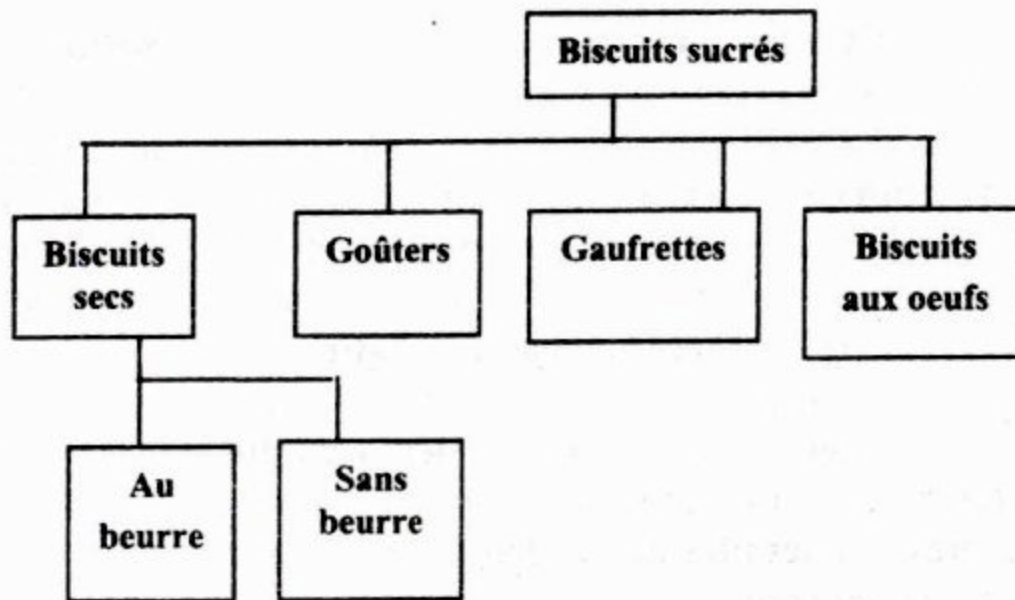
-Les styles de vie (les manières de vivre, d'utiliser son temps et son argent). Certes ces critères sont pertinents mais s'avèrent difficilement mesurables.

Les critères retenus doivent permettre l'identification et l'explication des différences qui existent entre les segments. Par exemple le critère « Revenu » est important pour le marché d'un produit de luxe.

Toutefois, la rentabilité commerciale nécessite un nombre limité de segments retenus afin de ne pas retenir de sous – groupes composés d'un nombre trop faible d'individus.

-La segmentation du marché par produits

La segmentation du marché par produits permet l'analyse de la concurrence, exemple de la segmentation du marché des biscuits sucrés (voir schéma ci- dessous).



\$2 – Les moyens d'action de la mercatique

Il s'agit ici de mettre en place un plan de marchéage comprenant quatre types d'éléments à savoir : le produit (A), le prix (B), la distribution (C) et la communication (D).

Pour chaque variable, un certain nombre d'éléments doit être pris en compte :

A – le produit :

Nous entendons ici par produit, à la fois les biens et les services. Le consommateur n'achète pas un produit, mais la satisfaction d'un besoin. Les éléments devant être retenus au niveau du produit sont : le cycle de vie des produits (1), les produits nouveaux (2), la gamme (3), la marque (4), le conditionnement (5), le label (6), et la qualité (7).

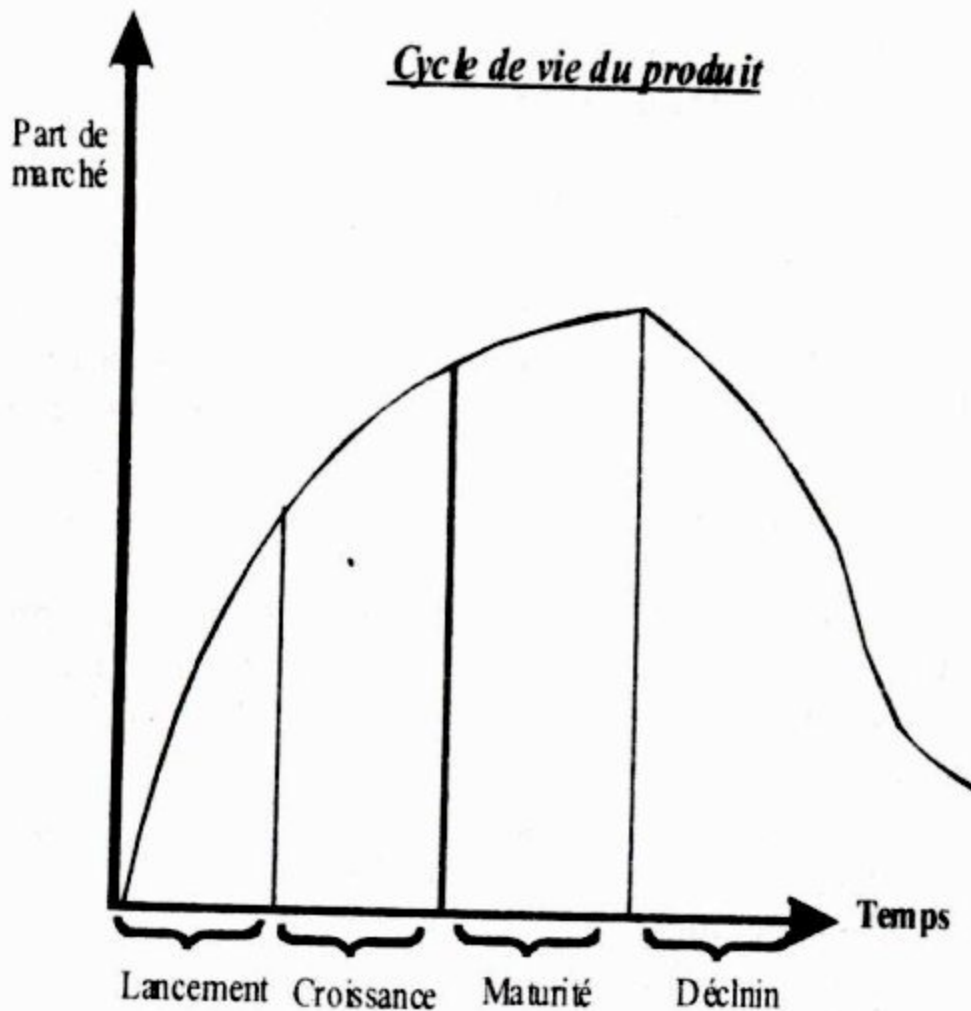
1 – Le cycle de vie des produits

Comme toute personne, tout produit naît, grandit, vieillit et meurt.

Cette évolution peut être mesurée par les ventes du produit réalisées par les entreprises situées sur le segment.

Comme le montre le graphique ci – dessous, le cycle de vie du produit comporte quatre phases :

La phase du lancement appelée aussi (enfance, Introduction, démarrage), la croissance (développement), La maturité et le déclin.



La durée globale du cycle de vie, ainsi que la durée de chacune des étapes peut être très variable d'un produit à un autre. Ainsi, tous les produits ne suivent pas la même évolution. Certains produits disparaissent très vite alors que les ventes sont en pleine croissance (cas des ordinateurs). D'autres durent indéfiniment (sucre, cuivre, outillage à main, etc...).

Exemple de cycle de vie de la distribution (lieux de vente) :

Phase de lancement : petit magasin

Phase de développement : grand magasin

Phase de maturité : hyper marché

Phase de déclin : Magasin traditionnel

2- Les produits nouveaux :

L'innovation technologique constitue un facteur déterminant dans l'avantage concurrentiel. Certes, la recherche développement est à la base de l'innovation, mais ne constitue pas la source unique. L'innovation peut provenir d'un achat de brevets ou de licences ou de la mise en œuvre de matériaux nouveaux.

L'introduction (ou le lancement) de nouveaux produits constitue certes, une activité mercatique principale dans l'entreprise, à condition que ces produits soient conçus sur le besoin du consommateur.

Toutefois entre l'idée du produit et son lancement, peut – être de plusieurs mois, voire de plusieurs années.

3- La gamme

Une entreprise pluri – productrice regroupe ses produits en gamme groupant un ensemble homogène de produits.

La gamme se caractérise par sa largeur (nombre de lignes de produits : vêtements, sacs, chaussures) et par sa profondeur, c'est à dire le nombre d'articles par ligne de

produits (pour la ligne vêtements : survêtements, shorts, pulls, etc ...).

4- La marque

L'AMA (Association de Marketing américain : Américain Marketing Association) définit la marque comme étant : un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens, ou services d'un vendeur et à les différencier de la concurrence.

La marque doit être lisible, audible, facilement prononçable et mémorisable (danone) et disponible.

En différenciant son produit par une marque, le producteur ou le vendeur passe d'un marché de concurrence pure et parfaite à un marché de concurrence monopolistique.

5- Le conditionnement

Le conditionnement joue un triple rôle : il contient et protège le produit, il permet la reconnaissance du produit et stimule la vente, particulièrement en self – service.

L'entreprise peut choisir la nature (plastique, verre, ...), la forme (bouteille, ...), la (ou les) couleurs (s) et particulièrement la taille.

Toutefois, les conditionnements sont très développées en France, par exemple, qu'au Maroc, et ce pour tous les produits. Au Maroc, les conditionnements des produits alimentaires sont peu développés.

6- Le label

Le label se constitue des différentes garanties accordées au consommateurs. Il a l'avantage de mieux comparer les produits et justifier des différences de prix avec les produits sans label.

7- La qualité

Certains produits présentent des risques pour la santé ou la sécurité des consommateurs ; ils ne peuvent être vendus qu'après autorisation de mise sur le marché (cas des médicaments).

B - Prix : Mode fixation

Depuis un certain temps, l'entreprise marocaine n'avait pas une grande marge de manœuvre (grande liberté) pour fixer les prix. La réglementation des prix s'impose à l'entreprise. Par conséquent, le prix n'apparaissait pas comme une variable d'action du plan de marchéage.

Le n'est qu'avec la mise en œuvre de la loi sur la concurrence et la liberté des prix que l'entreprise commence à prendre toutes les initiatives qu'elle souhaite en matière de prix.

La fixation du prix de vente devient donc une décision majeure pour l'entreprise et constitue une composante déterminante dans le plan de marchéage.

Le prix devra permettre à l'entreprise de maximiser ses profits ou de conquérir une part de marché ou encore d'assurer une certaine rentabilité des investissements.

Ceci étant, la fixation du prix passe par l'analyse de la demande (1), de l'analyse des coûts (2), et la prise en compte des différentes réductions (3).

1- Analyse de la demande

Le responsable commercial utilise deux méthodes :

-La première consiste à étudier les variations du volume des ventes qui suivent une variation de prix et de déterminer un coefficient d'élasticité :

$$e = \frac{dQ/Q}{dp/p} \text{ où}$$

Q = quantité.

P = Prix.

-La deuxième appelée, méthode du prix psychologique :

Cette méthode consiste à estimer une fourchette (une limite) du prix acceptable du produit jugé ni trop élevé, ni trop faible par les consommateurs faisant partie d'un échantillon représentatif du marché. Le prix psychologique appelé aussi prix d'acceptabilité ne correspond pas toujours au prix permettant à l'entreprise de maximiser ses profits.

2 – Analyse des coûts(1)

Différentes méthodes peuvent être utilisées nous citons entre autres :

-La méthode dite du full cost : Le prix de vente est calculé en lui ajoutant une certaine marge au coût de revient complet,

-La méthode dite du direct costing (méthode japonaise).

La méthode consiste à procéder à une analyse du marché pour pouvoir évaluer le prix que le client est prêt à payer pour le produit. Ensuite on déduit le prix de fabrication nécessaire.

Selon cette méthode le prix ne peut être décidé. Seul le marché est habilité à décider du niveau des prix de vente que le consommateur est capable de payer pour procurer un bien.

3–La prise en comptes des différentes réductions

Les réductions de prix pouvant être octroyées sont :

-Le rabais :

Le rabais est une baisse exceptionnelle servant à écouler des articles de vente lente.

-La remise :

La remise est accordée en contrepartie de l'importance des quantités achetées.

¹ - Pour plus de détails, voir cours de comptabilité analytique.

-La ristourne :

Elle est accordée en général aux clients fidèles. Elle correspond à un pourcentage de commande accordée à ce dernier.

Par ailleurs les prix peuvent être calculés :

- départ usine ne prenant donc pas en compte les frais de transport et d'assurance ;

-Par zone ;

-Par période (exemple : voyage en période creuse, en période d'affluence).

C – La distribution : définition , fonction et typologie des canaux de distribution

1– Définition :

La distribution comprend l'ensemble des activités réalisées depuis l'instant où les produits sont finis et attendant d'être écoulés jusqu'à celui (l'instant) où ils sont prêts à être consommés au lieu, au moment, sous les formes et les quantités correspondants aux besoins des utilisateurs.

2–Les fonctions de la distribution : fonctions matérielles et fonctions commerciales

2.1- les fonctions matérielles :

Les fonctions sont à la fois spatiales et temporelles :

• **Les fonctions matérielle spatiales :**

Elles se constituent des éléments suivants : le transport, le groupage et le fractionnement permettant de faciliter l'acheminement et la mise à disposition du produit, là où il doit être vendu.

• **Les fonctions matérielles temporelles**

C'est la régulation dans le temps de la distribution grâce au stockage.

2.1-Les fonctions commerciales

Elles se composent des activités de promotion, des produits auprès des clients, des services après – ventes, et des garanties.

3-Canaux de distribution : définition, typologie et force de vente

3.1-Définition

Soulignons d'abord qu'il y a une distinction entre les Américains et les français à propos des notions : circuit et canal

- **Pour les américains**, il n'y a pas de distinction entre circuit de distribution et canal de distribution ;

- **Pour les français** ;

- Le canal de distribution** : est le chemin suivis par un produit du magasin de produits finis du producteur jusqu'à sa livraison au consommateur ;

- Le circuit de distribution** : est l'ensemble des canaux de distribution.

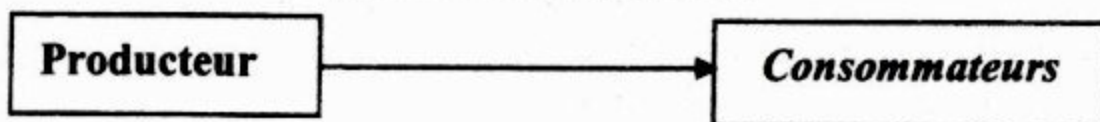
3.2- Typologie :

Nous distinguons trois types de canaux de distribution :

- Les canaux ultra – courts** :

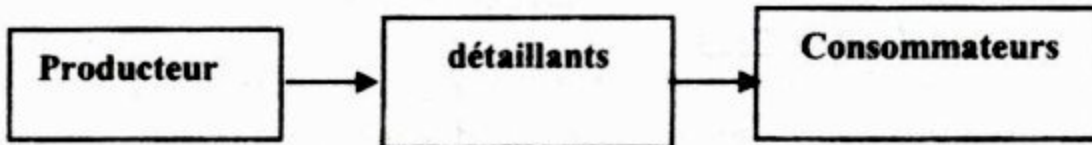
Les canaux se constituent des ventes directes sur le marché à domicile, vente par correspondance, ou par des coopératives de consommateurs.

Canal ultra - court

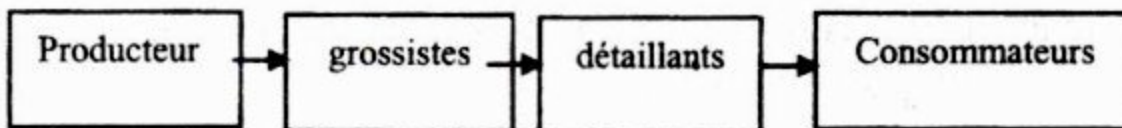


-Les canaux courts :

Ces canaux se composent des détaillants traditionnels ou groupements de détaillants associés pour passer ensemble des commandes en gros auprès des producteurs.

Canal court**-Les canaux longs :**

Ces canaux se composent des détaillants et grossistes.

Canal long

Par ailleurs, un même produit peut être vendu en même temps par des canaux différents. Vous pouvez acheter le même produit directement chez le producteur (ultra – court), au détaillant (court) ou au canal long (grossiste / détaillant).

3.3-La force de vente : Définition, rémunération, et composition, rémunération, et gestion

La force de vente fait partie aussi des circuits de distribution.

3.3 . 1. Définition :

La force de vente se constitue de l'ensemble du personnel commercial chargé des contacts individuels avec les acheteurs actuels ou potentiels.

La force de vente est un acteur essentiel dans la relation de l'entreprise avec son marché.

3.3.2 – Mission

La mission de la force de vente est double :

- vendre les produits de l'entreprise ;
- Communiquer auprès des clients des informations sur l'entreprise et ses produits et en même temps collecter les informations sur le marché, les clients, la concurrence.

3.3.3 – Composition de la force de vente

Il existe deux types de force de vente : la force de vente interne et la force de vente externe.

- **La force de vente interne :**

Elle se constitue des acteurs qui établissent les devis, régissent le courrier, administrent les commandes et prospectent la clientèle à distance grâce au téléphone, au catalogue et au publipostage.

- **La force de vente externe :**

Elle se compose de l'équipe des vendeurs sur le terrain : représentants, inspecteurs des ventes, vendeurs en magasins.

La force de vente se constitue de trois types d'acteurs :

(1) –Ceux qui sont liés à l'entreprise par

un contrat à savoir :

- Les commissionnaires qui agissent en leurs propres comptes et non pour le compte de l'entreprise;
- Les courtiers ayant pour rôle de rapprocher les vendeurs et les acheteurs.
- L'agent commercial qui intervient au non et pour le compte de l'entreprise.

(2)- Les vendeurs- salarié

Les entreprises ont tendance à conférer (donner) aux vendeurs le statut de salarié pour pouvoir mieux contrôler la

distribution de leurs produits et préserver par la même son image.

Tous ces hommes de terrain prospectent la clientèle, recueillent les commandes, effectuent les relances pour paiement, établissent les rapports de visite, fournissent de plus en plus de conseils en gestion auprès des distributeurs et utilisent fréquemment un terminal portable d'ordinateur pour réaliser toutes les opérations administratives. Le vendeur devient donc gestionnaire.

Conclusion :

La budget de la force de vente peut représenter jusqu'à 15% du chiffre d'affaire.

3.3.4- Rémunération du personnel de la force de⁽¹⁾ vente

Le système de rémunération doit contribuer à motiver la force de vente à atteindre les objectifs commerciaux de L'entreprise ⁽²⁾ à favoriser le développement de relations durables avec les clients, et à encourager l'esprit d'équipe.

¹- Pour plus détails, voir chap III, la fonction achat- approvisionnement, section V : Réalité de la fonction achat dans les firmes et institutions financières marocaines.

²- Les objectifs commerciaux de l'entreprise sont à la fois quantitatifs et qualitatifs :

-Les objectifs quantitatifs :

- volume de vente ;
- chiffre d'affaire par produit, par type de clients, par zone géographique ;
- conquête de nouveaux clients ;
- développement des ventes d'un produit saisonnier ;
- progression de la marge commerciale d'un certain nombre de produits.

- Les objectifs qualitatifs :

- respect des méthodes de travail (qualité de la négociation) ;
- fidélisation de la clientèle.

La plupart du temps, les rémunérations utilisées comportent :

-Un salaire fixe :

C'est un salaire qui évolue généralement en fonction des convention collectives ;

-La commission : La Commission est une rémunération représentant un pourcentage du chiffre d'affaire réalisé par le vendeur ;

-La prime est toujours associée à la réalisation, d'un objectif fixé donné.

Dans la pratique, la force de vente est rémunérée par :

-Un fixe + une commission ;

- ou un fixe + une prime ;

- ou un fixe +une commission + une prime.

3.3.5 Gestion de la force de vente

Pour que la force de vente contribue de façon efficace et performante à la réalisation des objectifs de l'entreprise, elle doit être :

-suffisamment formée et informée du produit, des techniques de vente ;

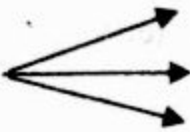
-et contrôlée (contrôle de la réalisation des objectifs de chaque vendeur).

D-La Communication : publicité et communication externe.

1- La publicité : définition et budget.

1.1.Définition : La publicité est une communication de masse non personnelle.

La publicité a pour objectif de :

- Faire connaître 
 - un produit ;
 - une marque ;
 - une entreprise ;

- Faire aimer;
- faire acheter un produit nouveau ou ancien.

Toutefois, la publicité pourra, certes, faire essayer un nouveau produit, mais elle ne pourra pas faire acheter deux fois un produit qui ne satisfait pas le consommateur, ou un produit dont le prix est jugé trop élevé.

1.2. Le budget publicitaire

1.2.1.- Les charges :

Le budget publicitaire comprend :

- Les rémunérations versées aux agences publicitaires (L'entreprise qui joue le rôle d'annonceur faisant souvent appel à une agence de publicité) ;
- Les charges de fonctionnement de son propre service de publicité.

1.2.2.Fixation du budget publicitaire :

*Dans les grandes entreprises, le budget publicitaire est fixé en générale à priori en fonction des objectifs commerciaux à atteindre et de la concurrence.

*Dans les PME (petite et Moyenne Entreprise) et PMI (petit et Moyenne Industrie), le budget publicitaire est fixé à postériori en fonction du solde des ventes passées.

2 – Les moyens de la communication externe

Comme le montre le schéma ci – dessous nous distinguons deux moyens de communication externes: Les médias, et d'autres moyens. Ces deux moyens sont complémentaires.

2.1-Les médias

Nous citons :

- La presse
quotidienne



Nationale
Régionale

-La presse
périodique



Publique
Professionnelle

-Affichage
-Radio
-T.V
-Cinéma

2.2. Les autres moyens de communication externe

Nous distinguons trois moyens :

-**La promotion** : c'est l'avantage exceptionnel attribué (accordé) aux distributeurs, aux consommateurs d'un bien afin de provoquer une augmentation rapide, mais provisoire des ventes (promotion par les prix, cadeaux, jeu, etc ...).

-**Les relations publiques** : Il s'agit d'une politique utilisée par les grandes entreprises permettant le développement d'une image favorable (améliorer la confiance, la compréhension, la sympathie d'une organisation en générale auprès de ses publics internes et externes et ce par divers moyens : foires, expositions, visites d'entreprises, conférences, cadeaux, relations avec la presse).

-**Le parrainage (sponsoring)** : Il s'agit par exemple d'un financement par l'entreprise d'un spectacle de variétés, d'une manifestation sportive. En contrepartie, l'entreprise améliore sa notoriété, son image et ses marques.

Section II : L'organisation de la fonction Commerciale

Nous examinerons les domaines d'activités de la fonction commerciale (S_1), ses différentes organisations (ou structures) (S_2) et la description du Processus commande/Livraison (S_3).

S_1 - Les domaines d'activité de la fonction commerciale

Les différentes activités de la fonction commerciale sont regroupées en trois grandes catégories :

A- L'activité des études et recherches :

Cette activité s'occupe du recueil, du traitement et de l'analyse des données relatives aux marchés, à la concurrence, etc...

B -L'activité de Promotion des ventes

Cette activité est chargée de stimuler La vente par le biais de la publicité, les relations publiques, promotion, parrainage,

C - L'activité de la vente :

Cette activité se compose :

- de l'administration des ventes chargée de gérer les fichiers clients et produits, de tenir des statistiques et des prévisions ;
- de la force de vente ;
- des commandes / livraison.

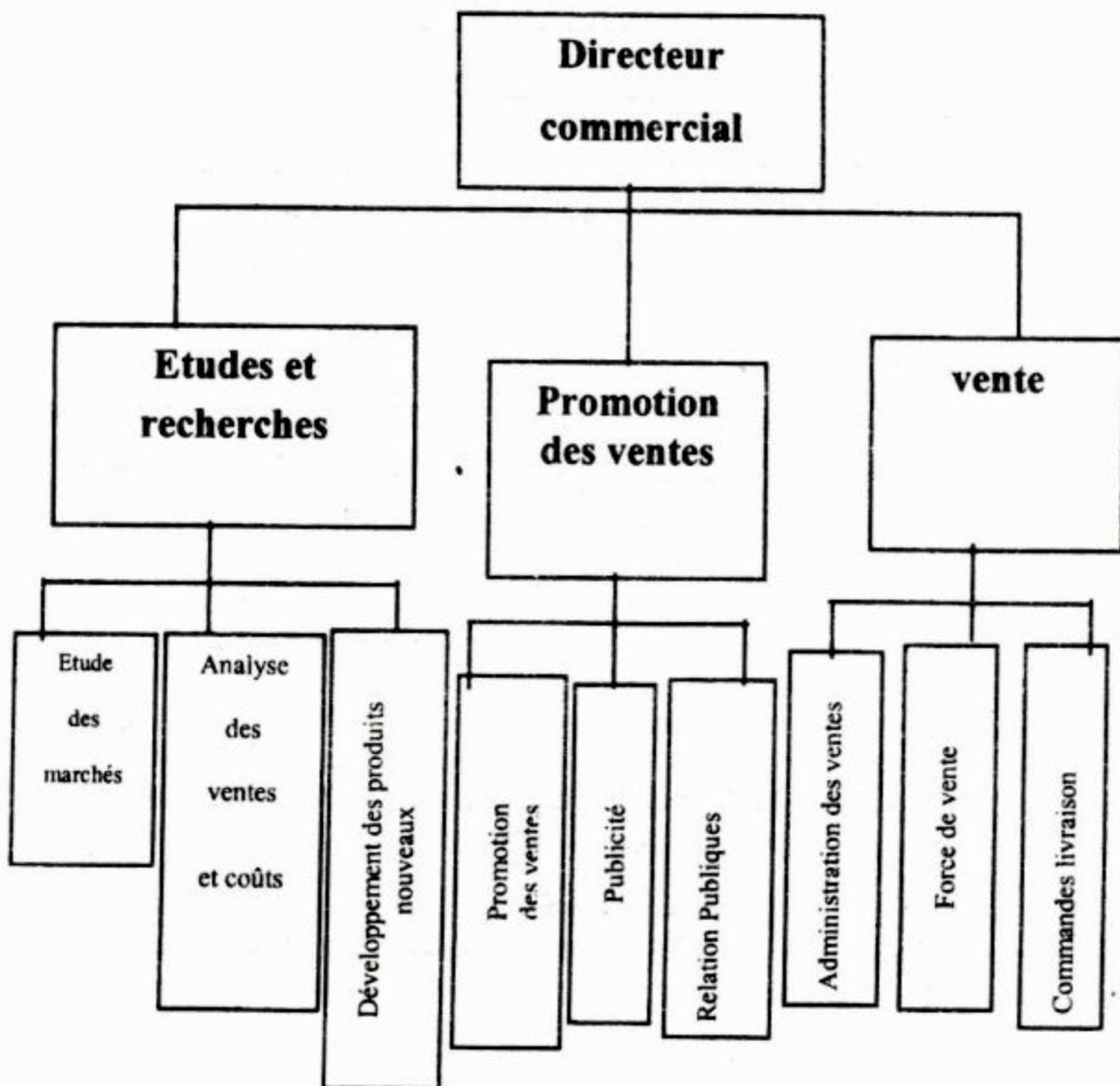
S_2 -Les différentes organisations de la fonction commerciale

Si dans les petites entreprises, la fonction commerciale est assurée par le dirigeant lui-même, dans les grandes entreprises, Le directeur commerciale dépend de la direction générale. De ce fait, plusieurs types d'organisation sont

possibles à savoir La structure par fonction (A), la structure par produit (B), la structure par marche (C) et la structure matricielle (D).

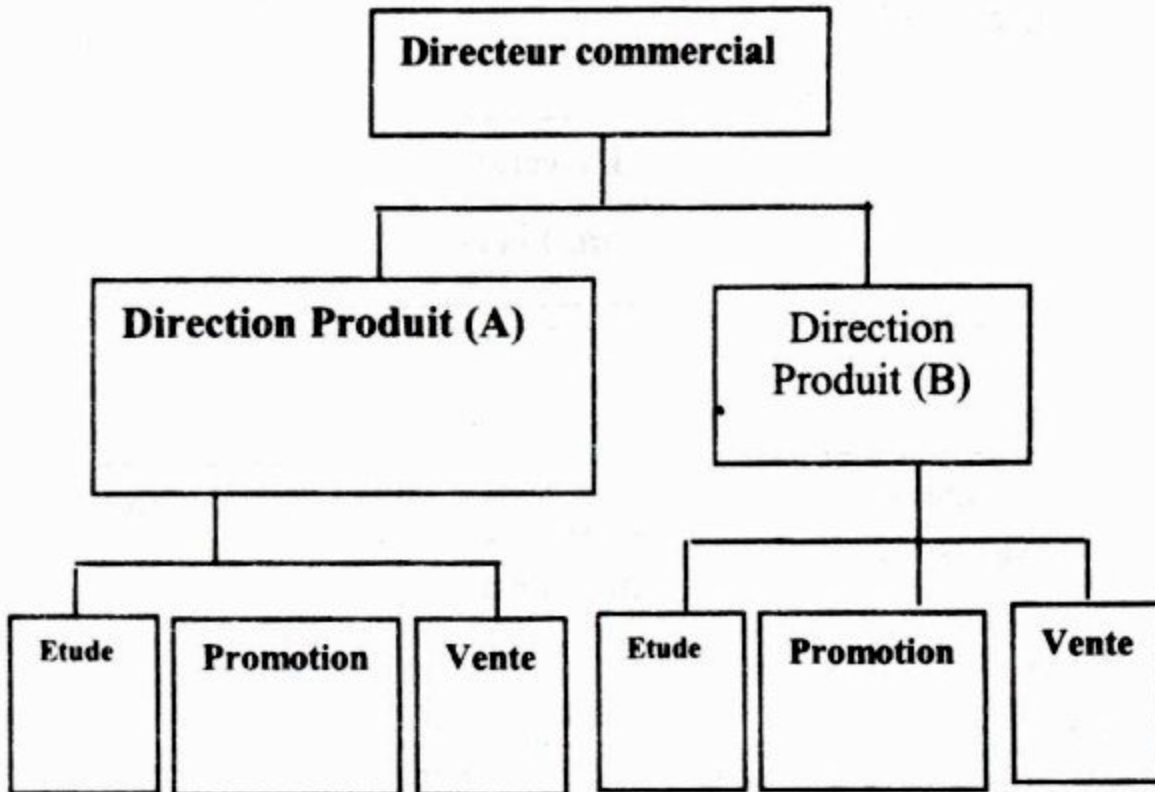
A- L'organisation par fonction.

Comme le montre l'organigramme ci-dessous décrivant l'organisation (ou la structure) par fonction, chaque fonction est très spécialisée.



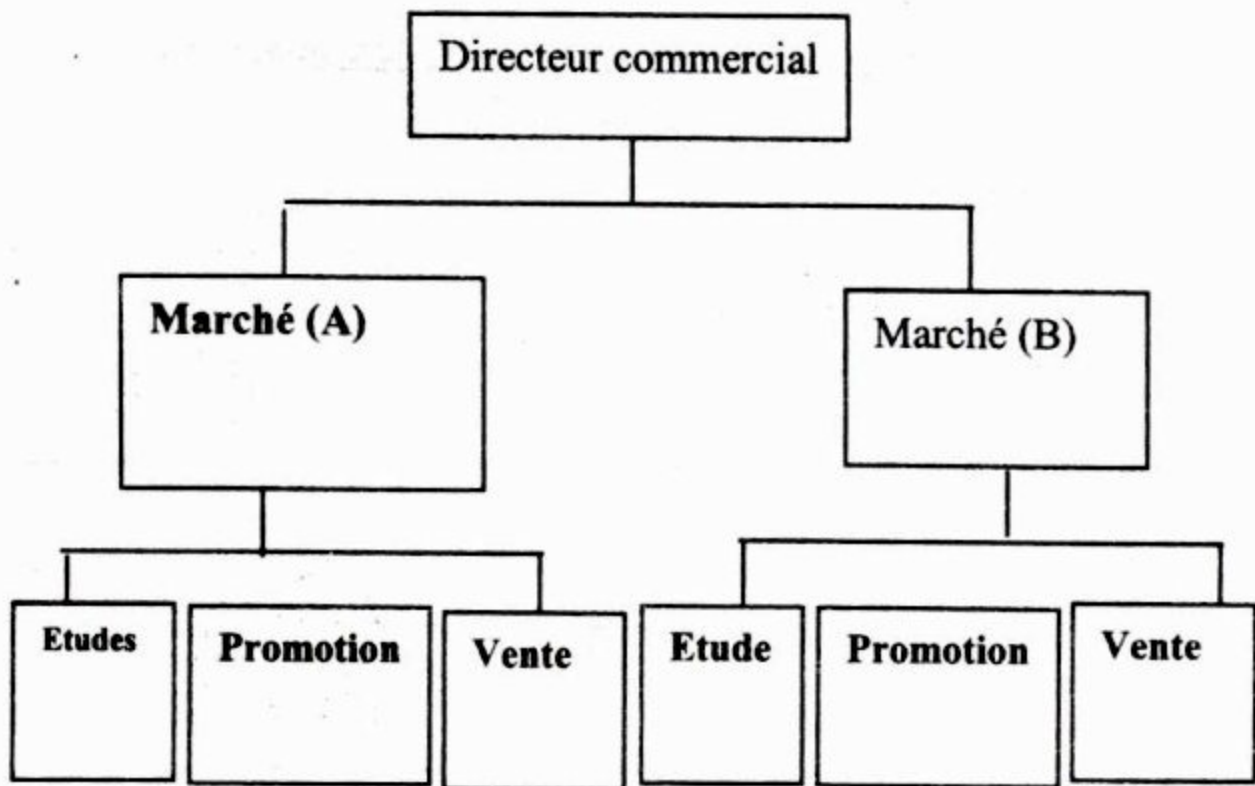
B- L'organisation par produits

L'organisation (ou la structure) par produits s'impose lorsque les produits commercialisés sont très différents. Comme le montre l'organigramme ci-dessous décrivant la structure par produit, chaque direction / produit a ses propres services fonctionnels.



C- L'organisation par marché

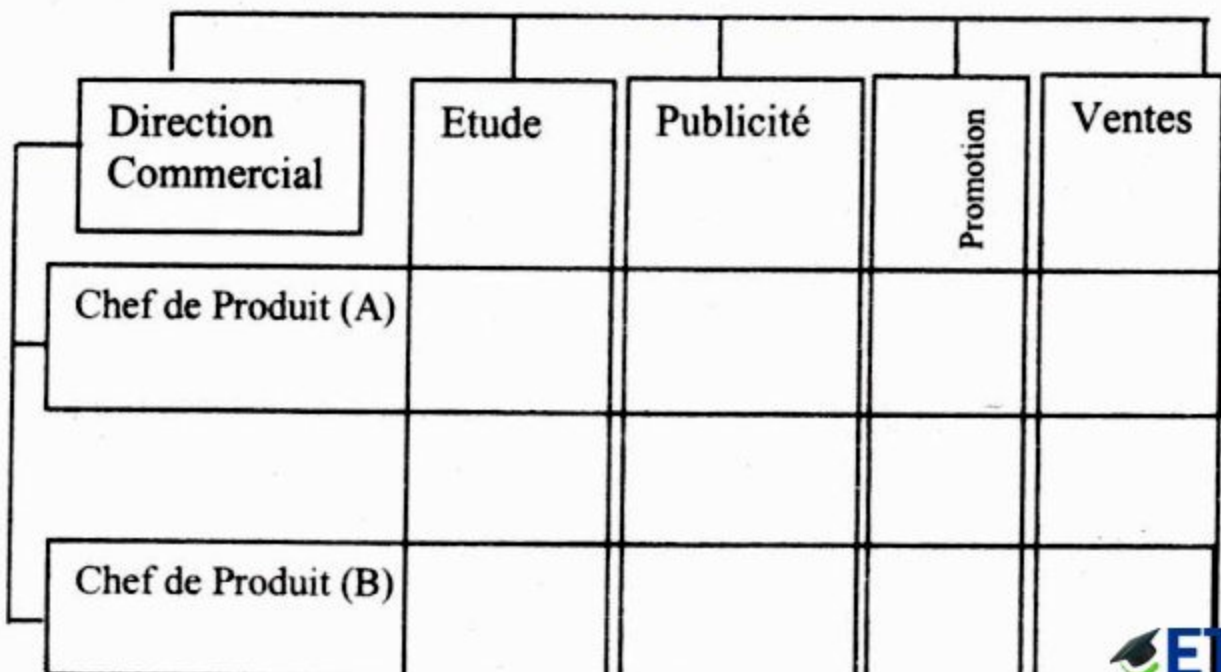
Lorsque les produits de l'entreprise sont peu différenciés et la clientèle est hétérogène, L'organisation ou la structure par marché est la plus adéquate comme le montre l'organigramme Ci-dessous.



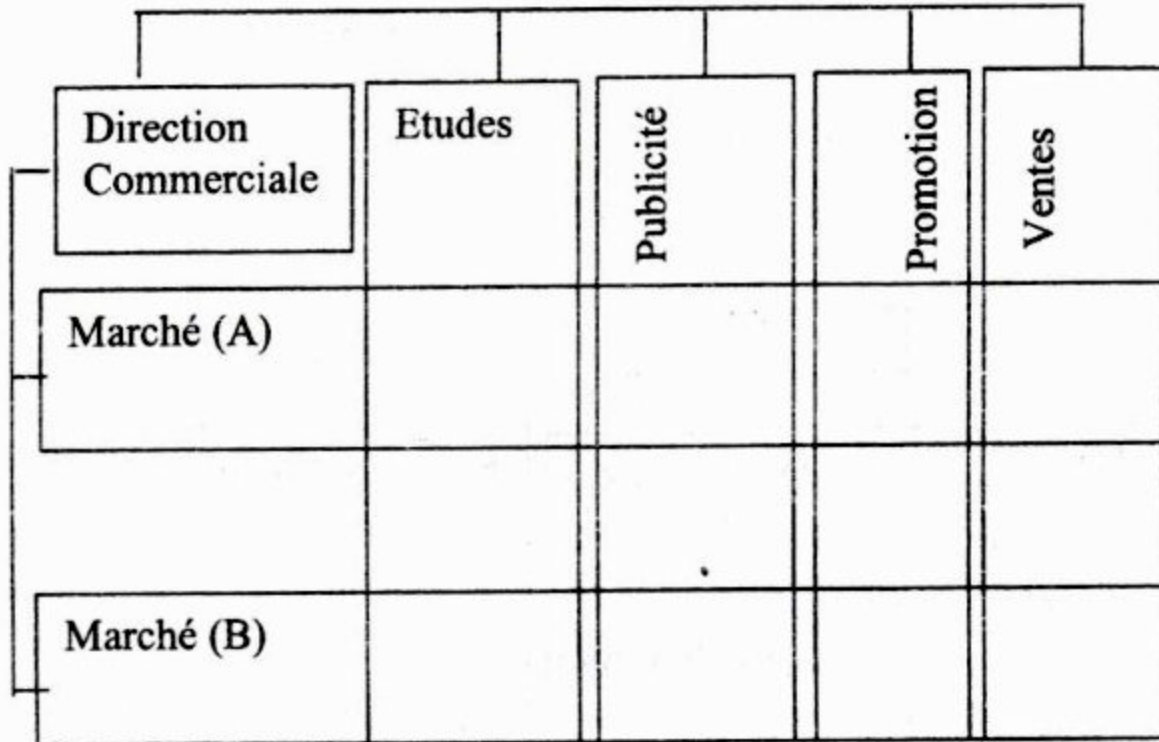
D- L'organisation matricielle

Il existe deux types d'organisation (ou structures) matricielle : La structure matricielle combinant fonctions et Produits et la structure matricielle combinant fonctions et marché.

1-organigramme de la structure matricielle fonctions / Produits



**2-Organigramme de la structure matricielle
fonctions / marchés.**



\$3 -Le processus Commande- Livraison

Le processus est étapiste (passe par les étapes suivantes) :

1^{ère} étape : Le client passe la Commande par de nombreux moyens : téléphone, courrier, par un représentant Lors d'une visite etc ...

2^{ème} étape : Une fois le service commercial reçoit la commande, il passe commande à son tour :

- auprès d'un magasin de produits finis ;
- auprès de la fabrication ;
- ou auprès d'un fournisseur (import-export, par exemple)

3^{ème} étape : Une fois les marchandises sont disponibles, le service commercial émet (établit) un bon de livraison.

Chapitre III : La fonction Achats- Approvisionnements

5 sections composeront ce chapitre. Dans une 1^{ère} section, nous étudierons la définition et les objectifs de la fonction achats- approvisionnement. La 2^{ème} section aura pour objet l'étude de la gestion des approvisionnements. La 3^{ème} section quant à elle, traitera de l'organisation de la gestion des stocks. La section 4 traitera la logistique et la 5^{ème} section, la réalité de la fonction achats dans les firmes et les institutions financières marocaines.

Section I : Définition et Objectifs de la Fonction achats - approvisionnement

§1- Définition

La fonction achats- approvisionnement se situe en amont de la production. Elle a pour mission de fournir aux autres fonctions de l'entreprise, dans les conditions optimales, les fournitures et services nécessaires à l'accomplissement de leurs missions.

La nature des approvisionnements est très variée : matière premières, pièces de rechange, matière consommables, emballages, marchandises, énergie, sous - traitance, transport, investissement (équipement),....

Les conditions optimales recherchées sont en général : quantité, qualité, délai, prix et conditionnement de paiement.

Autrement dit, le rôle fondamental de la fonction achats- approvisionnement consiste à satisfaire les besoins en fournitures et services des autres fonctions de l'entreprise au meilleur coût et dans le respect des quantités, de la qualité et des délais exprimés.

§2- Objectifs

Afin de réussir sa mission, la fonction achats-approvisionnement doit réaliser trois objectifs principaux : un objectif de fonctionnement, un objectif de qualité et un objectif de coûts.

-L'objectif de fonctionnement : consiste à mettre à la disposition des autres fonctions, ou postes de travail, des quantités adéquates de fournitures ou services dont elles ont besoin afin d'éviter tout arrêt ou ralentissement de la fabrication. Ainsi, toute rupture de stock pourrait avoir pour conséquence un retard dans le programme de fabrication, ou une perte de clients.

- Objectifs de qualité :

Le choix des produits et de fournisseurs permet à l'entreprise de réduire les coûts inutiles (déchets, retards ou erreurs de livraison,...).

-L'objectif de coûts :

L'objectif de coût consiste pour cette fonction à gérer ses approvisionnements dans les meilleures conditions se traduisant par une réduction des coûts d'achat des approvisionnements et par une minimisation de coût de stockage des matières et des produits.

La gestion des approvisionnements, et la gestion des stocks constituent les deux fonctions principales de la fonction achats approvisionnement.

Section II : la gestion des approvisionnements

Le fonctionnement des Achats- approvisionnements (§1), la politique d'achat (§2) et le processus d'achat (§3) constitue les trois déterminants de la gestion des approvisionnements.

§1-le fonctionnements des Achats-approvisionnement dans l'entreprise

Le fonctionnement des Achats- approvisionnements est différent selon que les entreprises sont grandes, petites ou moyennes.

A- Cas des grandes entreprises :

Dans les grandes entreprises, la fonction Achat-approvisionnement correspond à des postes spécialisées :

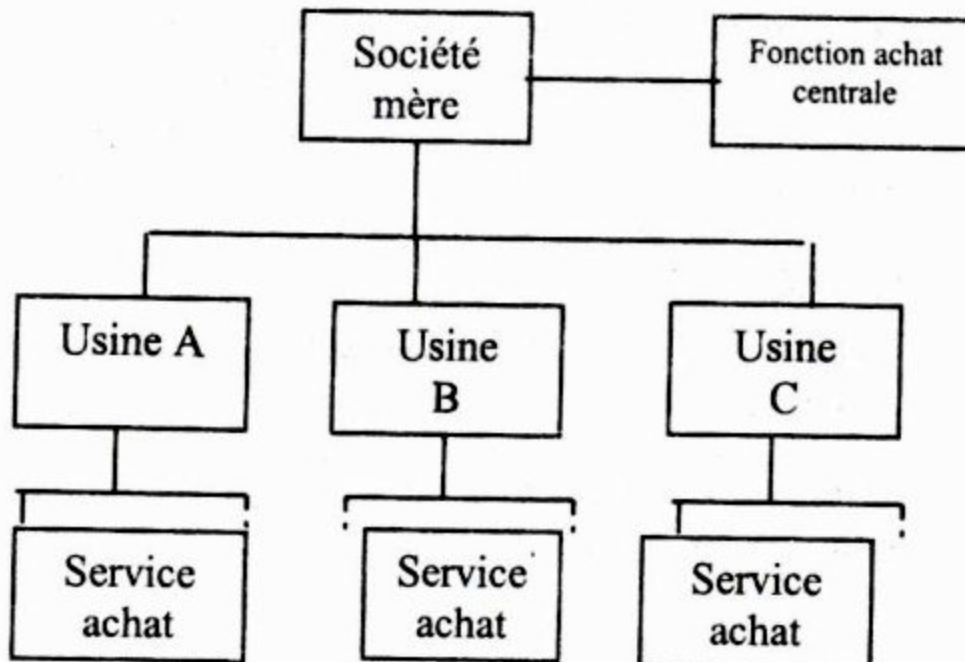
-acheteur pour négocier les nouveaux marchés, trouver de nouveaux fournisseurs, de nouveaux sous- traitants,... ;

-approvisionneur pour passer les commandes aux fournisseurs référencés, pour suivre ces commandes, pour relancer,... ;

-réceptionnaire, contrôleur de réception, magasinier,... ;

-Auditeurs des fournisseurs pour les constructeurs ayant des contrats avec les sous- traitants.

Lorsque la production est géographiquement très dispersée, on crée un service- achat ou approvisionnement par usine couplé d'une fonction achat centrale qui assure la coordination et le conseil.



-la décentralisation des services -achats par usine a l'avantage de permettre une meilleure adéquation des achats aux besoins et réduit les délais de satisfaction des demandes.

En plus de la coordination et le conseil, la fonction achat centrale facilite la circulation des documents et favorise la sécurité des transactions.

B- Cas des petites et Moyennes entreprises

En petites ou moyennes entreprises, les fonctions d'achats et d'approvisionnement sont très diverses et dépendent de multiples facteurs à savoir :

- le secteur d'activité ;
- La vocation de l'entreprise (commerce, industrie, bâtiment,...) sa taille ;
- Son implantation géographique ;
- Son indépendance ou son appartenance à un groupe (dans ce dernier, elle crée sa propre fonction achats-approvisionnement...);
- Son style de management;
- Son autonomie d'achats ou son adhésion à un groupe d'achats.

Toujours est-il que puisque le tissu industriel et économique marocain est formé de plus de 90% des PME (petites et moyennes entreprise), il existe autant de configurations de la fonction Achats- approvisionnement dans ce genre d'entreprises. Entre autres, quatre configurations ou formules de la fonction Achats-approvisionnements en PME-PMI sont retenues :

1-Formule Achats- approvisionnement très centralisés

Seul le patron achète ou décide de faire acheter. Il (le patron) considère que la responsabilité d'acheter est l'une de ses missions fondamentales au même titre que la supervision des

ventes, la gestion financière, et parfois même la direction de production.

Il va sans dire que, si cette concentration des responsabilités est judicieuse dans la toute petite entreprise, les délégations d'achats et d'approvisionnement s'imposent, sinon les absences du détenteur de tous les pouvoirs (le patron) conduisent à retarder les prises de décision, à allonger les délais d'approvisionnement et de fabrication, à transformer les urgences en catastrophes,...

2-Formule Achats- approvisionnements délégués aux responsables d'activités.

Cette formule d'achats- approvisionnement délégués aux responsables d'activités se fait souvent de façon progressive, au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise.

Exemple1, cas d'une entreprise Industrielle :

-Les chefs d'atelier :

- *font leurs commandes de matières, de composants, d'outillage ;

- *Réceptionnent ;

- *Contrôlent les livraisons ;

- *Transmettent le bordereau de livraison à la comptabilité pour paiement de facture ;

- *Traitent les éventuels litiges avec les fournisseurs (livraisons partielles, contestation de quantités, de la qualité, du délai, du conditionnement...).

-Le responsable de la maintenance

- *achète les pièces détachées, les outillages pour ses électriciens , mécaniciens, etc,...

-Le responsable des services généraux

- *Traite les relations avec les transporteurs, les douanes... ;

*négocie et surveille les services de nettoyage des bureaux et locaux industriels ;

négocie et surveille les services de gardiennage (ou supervise le gardien salarié,...) ;

*négocie les transports du personnel ;

*supervise éventuellement la cantine, ou le restaurant d'entreprise, s'il n'y a pas de sous-traitance à une société de restauration etc...

- Un (ou une) administratif(ve), secrétaire de direction, comptable, ou employé responsable de la comptabilité fournisseurs

*se charge des fournitures de bureau, des consommations d'informatique.

Exemple 2, cas d'un magasin : cas d'un commerce de confection ou commerce indépendant de chaussures

*chaque responsable de rayon femme ou homme se charge des commandes de réapprovisionnement et de la surveillance des stocks de son rayon tout au long de l'année ;

*dans certains magasins, on assiste à la responsabilité de mises en réserves ou déstockages (démarques, soldes de fin de saison, vente à des soldeurs, sortie de stock des modèles défraîchis...).

Cette formule d'achats délégués existe aussi dans d'autres commerces à secteurs différenciés : c'est le cas notamment du commerce d'articles de culture (librairie) et loisirs (disques, jeux, jouets,...).

Ceci étant, la formule Achats délégués aux responsables d'activités comporte de nombreux avantages, mais aussi des inconvénients :

-Avantages

*En plus des missions habituelles du responsable (de fabrication, de maintenance, des ventes dans un rayon), la

formule Achats délégués, leur ajoute d'autres missions à savoir : la négociation et surveillance des prix, la vigilance pour la qualité et les délais, et la curiosité pour les nouveautés;

*cette formule constitue un véritable management participatif.

-Inconvénients

*s'il n'existe ni procédure d'achats et de contrôle, ni remise en cause périodique des fournisseurs, cette formule peut avoir des effets négatifs ;

*elle repose essentiellement sur les capacités personnelles d'un responsable qui exerce en plus de spécialité professionnelle, «le métier d'acheteur » ;

*chaque responsable gère ses commandes et éventuellement ses stocks à sa façon :

-certains bousculent leurs fournisseurs en dernières minutes par des commandes «en catastrophe»;

-d'autres, avec une mentalité de « fourmi », constituent d'importants stocks de précaution, au cas où une panne de machine du fournisseur, une grève des transporteurs ou une impossibilité de circuler sur les routes (neige, ou autre phénomène atmosphérique) empêcheraient la livraison à la date prévue et entraîneraient une rupture de stocks...

*chaque responsable de secteur gère ses normes de qualité à sa façon :

-certains exigent et demandent, par exemple une reprise ou une retouche au risque de prendre du retard en fabrication ;

-d'autres sont tolérants par rapport au cahier des charges ou feront les retouches dans leurs ateliers afin d'éviter le retour au sous- traitant.

*D'autres inconvénients pourraient provenir des conséquences de cadeaux de fin d'année ou des invitations à déjeuner résultant de la relation client / fournisseurs.

3-Formule Achats- approvisionnement effectué par un acheteur en titre

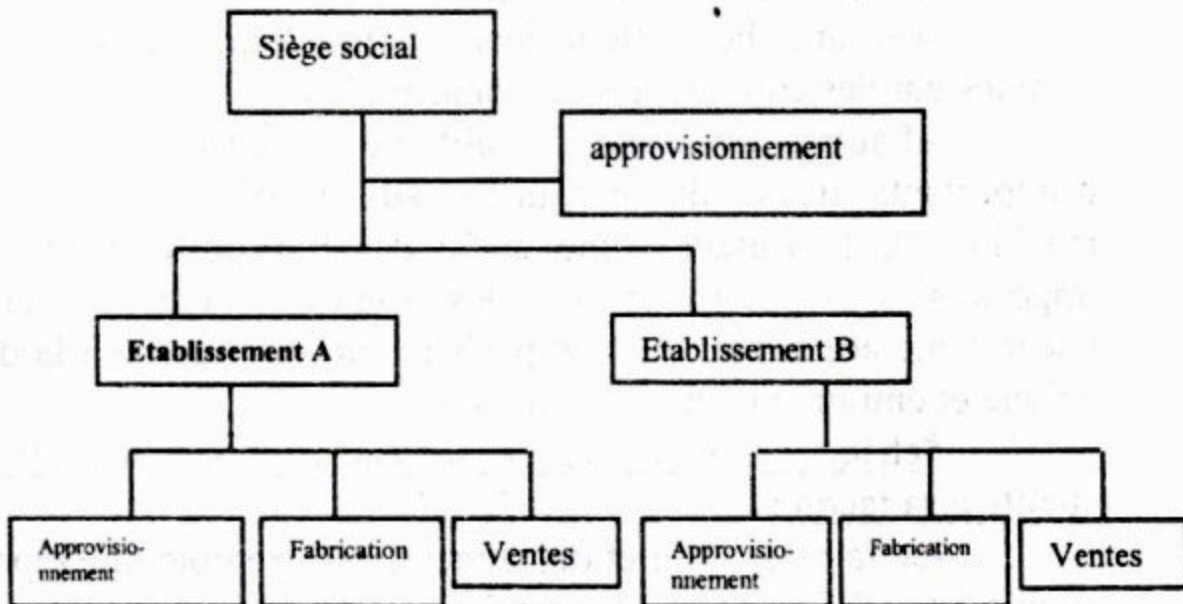
Si la taille de l'entreprise l'impose on crée un service achats.

Deux origines sont à la base des acheteurs en titres :

- une formation au matière d'acheteur dans des établissements d'enseignement universitaires ou privés ;
- une compétence technique et un passé professionnel.

4-Formule Achats –approvisionnement partagé

Comme le montre l'organigramme ci-dessous, la réalisation des achats se fait de façon décentralisée, sous la coordination d'un service d'Achat- approvisionnement central dépendant du siège social et ayant entre autres fonctions, la réalisation des achats centralisés.



§2 La politique d'achat

Pour assurer son activité, toute entreprise doit se procurer auprès des fournisseurs des matières, des outillages et matériels.

Pour y parvenir, l'entreprise devra mettre en place une politique d'approvisionnement susceptible de lui procurer, au moment voulu et au moindre coût, les produits de qualité suffisante nécessaires à son fonctionnement.

Ainsi, la politique d'approvisionnement mise en place consiste à déterminer les besoins en matières et pièces à acheter, les sources d'approvisionnement (A) et la sélection des fournisseurs (B).

A- Détermination des besoins en matières et pièces à acheter et des sources d'approvisionnement

La mise en place d'un programme de production permet de déterminer les besoins ainsi que la nature des matières et des pièces à acheter pour une période déterminée. Toutefois, leur détermination dans les délais et qualités requis constitue l'objectif capital de la politique d'approvisionnement.

Une rupture des stocks peut entraîner un arrêt de la production. De même que des pièces de mauvaise qualité requièrent un retraitement ou provoquent des défauts de fabrication. Le coût constitue aussi un élément central dans la politique d'Achat. Le coût comprend aussi bien le coût de la matière elle-même que les frais nécessaires à son acheminement jusqu'à la fabrication (transport, entreposage, préparation à l'emploi telle la dépalettisation, ou l'éclatement en fardeaux).

C'est aux acheteurs qu'il incombe la responsabilité de fournir à l'entreprise une information suffisante et approfondie sur son marché d'approvisionnement, d'autant plus qu'ils (les acheteurs) connaissent parfaitement les matières, leurs caractéristiques et leur évolution.

Les acheteurs doivent également pourvoir l'entreprise des informations nécessaires lui permettant de choisir entre telle ou telle source d'approvisionnement.

B- Sélection du (ou des) fournisseur(s).

Quatre principaux critères conditionnent le choix du (ou des) fournisseur(s). IL s'agit :

- 1)-du respect des délais de livraison et fiabilité de l'approvisionnement ;
- 2)-Le coût ;
- 3)-La qualité des matières et des pièces par rapport aux spécifications fixées ;
- 4)-Les conditions de règlement

En général, l'entreprise a intérêt à ne pas se limiter à un seul fournisseur afin d'éviter de se trouver en situation de dépendance à son égard. **Ainsi, le choix de plusieurs fournisseurs est souhaitable à condition que le nombre ne soit pas trop élevé,** surtout pour les entreprises qui veulent développer des relations empreintes de confiance mutuelle.

L'acheteur doit exiger la certification pourvu qu'elle soit conforme aux normes internationales (ISO) c'est le cas notamment de l'association française pour l'assurance de la qualité :AFAQ, et du la marocain).

En somme le (ou les) fournisseurs) retenus sont ceux qui acceptent les exigences du client. Les sources d'approvisionnement peuvent être les marchés internes ou externes.

§3- Les processus d'achats-approvisionnement

En pratique, ce processus comprend six grandes phases :

1-La définition des besoins

La demande provient du service utilisateur à savoir le service gestion des stocks. Dans cette demande figure :

Les quantités, la qualité, le prix et le non du fournisseur.

Le service achat (l'acheteur), une fois la demande reçue, il vérifie que le rédacteur de la demande est habilité à commander.

2-Recherche et sélection du (des) fournisseur(s)

Deux cas de figure se présentent :

-cas d'un approvisionnement régulier ou de faible taille :

La sélection du fournisseur par l'acheteur passe par la consultation du fichier produits et du fichier fournisseur.

Le fichier produits enregistre les caractéristiques techniques de toutes les matières et pièces susceptibles d'être approvisionnées, les noms des fournisseurs possibles, leurs conditions de livraison en matière de quantité et de prix, et les produits de substitution.

Le fichier fournisseurs enregistre les informations relations à l'historique des relations avec le (es) fournisseur(s), le respect des normes de qualité, les délais de livraison, les commandes passées ; .

-Cas d'un gros marché : dans ce cas de figure, l'acheteur fait appel à la procédure d'appel d'offres. Ce procédé d'appel d'offre consiste à publier une proposition dans une revue spécialisée ou journal (page technique), pour pouvoir obtenir des devis de plusieurs fournisseurs.

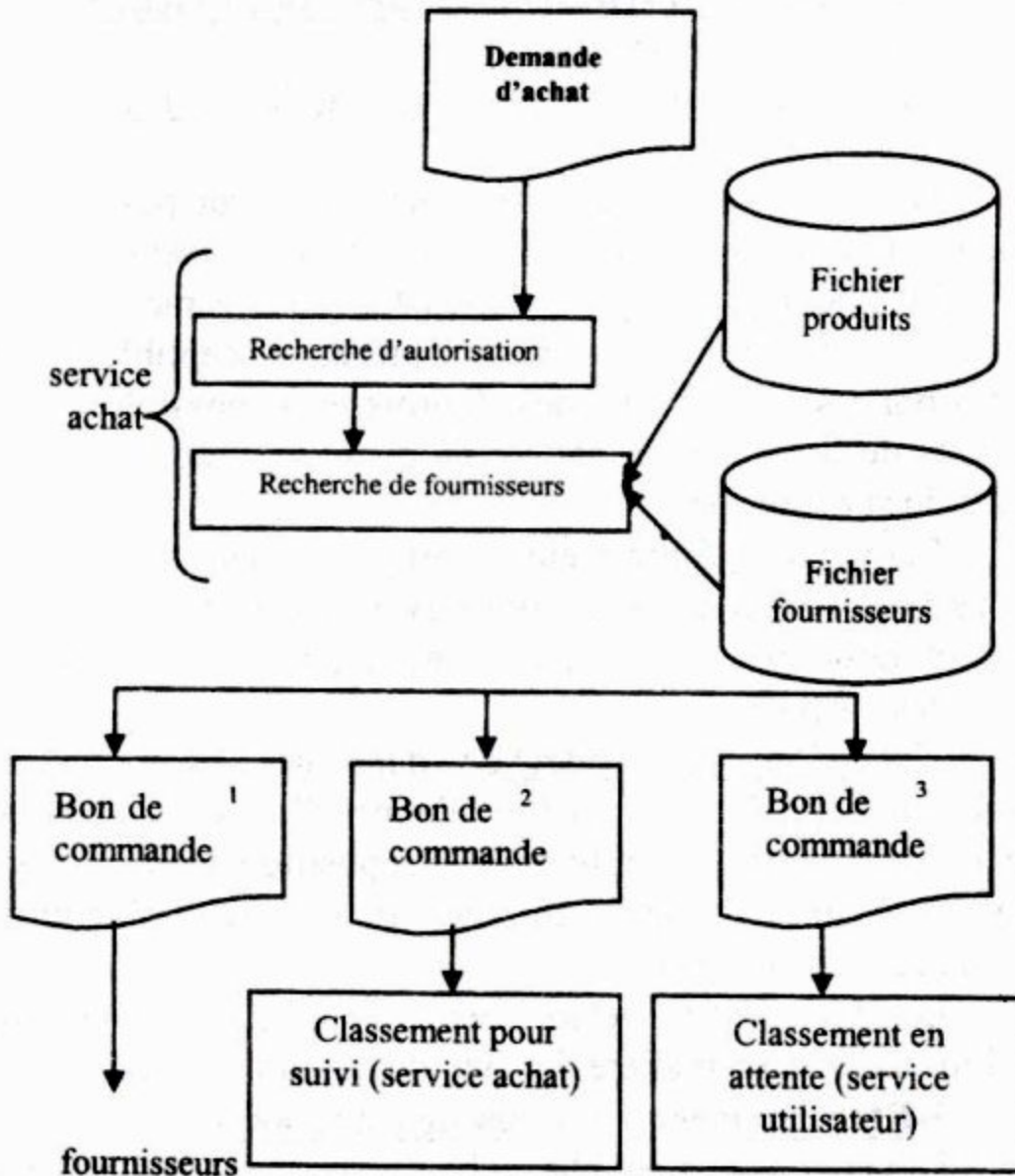
Le fournisseur retenu est celui qui répond aux conditions exigées en matière de coût, de qualité et de prix.

3-Etablissement d'un bon de commande

Le service achat établit un bon de commande à partir de la demande d'achat ou de l'appel d'offre. Comme le montre le schéma ci-dessous, il (l'acheteur) envoie un exemplaire au fournisseur, un deuxième au service demandeur. Le troisième est conservé par le service achat afin de permettre le suivi de la

commande et les relances éventuelles au cas où le fournisseur ne respecte pas les délais requis.

Processus de commande
(Service, utilisateur : magasin, autre demandeur).



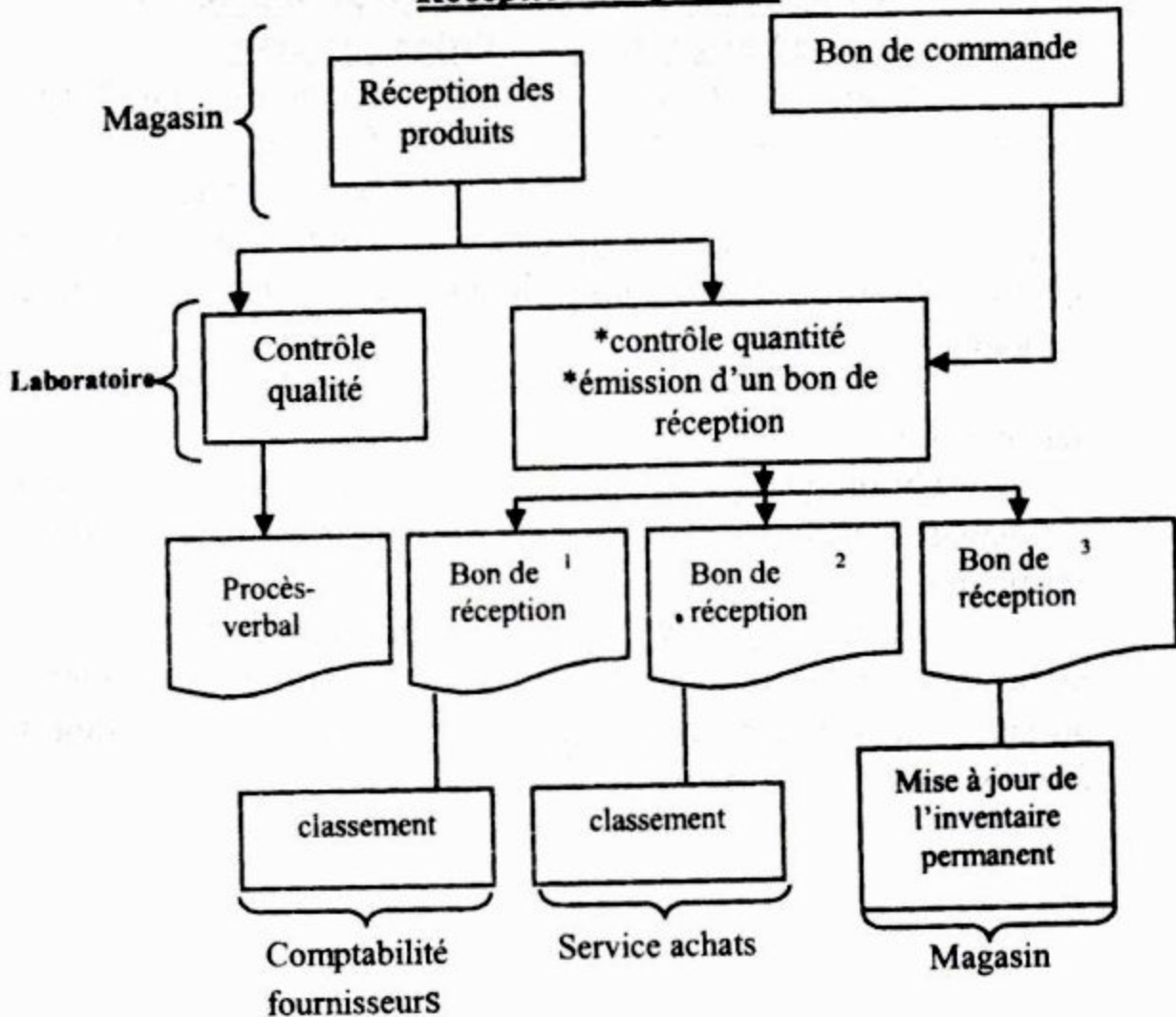
4-Réception du produit et contrôle de la conformité complète à la commande :Quantité, qualité, délais, prix et conditions diverses

Comme le montre le schéma : réception du produit ci-contre, plusieurs opérations doivent être effectuées à savoir :

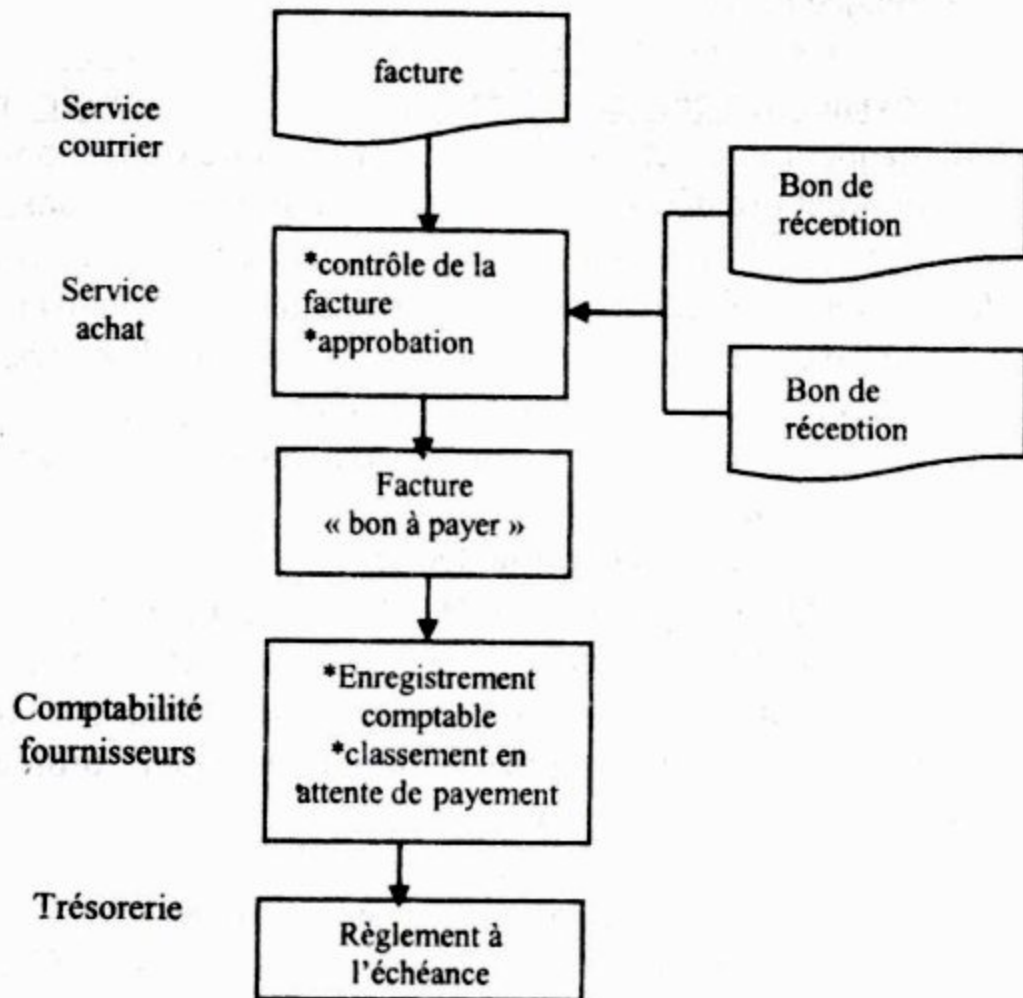
- L'établissement (émission) d'un bon de réception ;
- Contrôle au magasin de la conformité entre les quantités reçues et les quantités demandées (seules les quantités demandées sont retenues) ;
- Au laboratoire, on procède au contrôle de la qualité des produits.

Un premier exemplaire du bon de réception est envoyé au magasin afin de permettre la mise à jour de l'inventaire permanent.

Un deuxième exemplaire est envoyé au service achat. Si la commande complète à été reçue, le service achat clôt le dossier. Un troisième exemplaire est envoyé à la comptabilité fournisseurs.

Réception du produit**5) Réception et contrôle de la facture**

Une fois la facture reçue par le service courrier, elle est envoyée au service achat comme le montre le schéma ci-dessous. Si après vérification, le service achat constate que seules les quantités reçues sont facturées et en conformité avec les termes de la commande en matière de prix, remises, il approuve la facture et l'envoie à la comptabilité fournisseurs pour comptabilisation.

Réception de la facture

6-Paiement de la facture

La trésorerie s'occupe du règlement de la facture, à l'échéance prévue.

Ceci étant, la connaissance du processus achat-approvisionnement doit être parfaitement maîtrisée par tout «demandeur», c'est -à- dire par tout membre du personnel qui à un moment donnée a besoin d'un produit, d'un composant, d'un outil ou de l'intervention d'un autre service et ce, quel que soit le système d'achat – Approvisionnement existant dans l'entreprise (décision par le patron, achat délégués, achats effectués par un acheteur en titre et achat partagé).

En d'autres termes, tout «demandeur» doit savoir :

- à qui demander ?;
- comment rédiger la demande ?;
- Quelles pièces sont éventuellement nécessaires ?;
- comment signaler les contraintes particulières pouvant survenir/délai de fabrication, délai de livraison, livraison échelonnée, conditionnement particulier pour protéger des chocs, des excès de chaleur ou de froid... ?;
- par qui doit être visée la demande ?;

Dans les entreprises et en particulier en PME, lorsque le processus d'achat-approvisionnement n'est pas suffisamment explicite, beaucoup de communication et de relations conduisent à des tensions et oppositions de personnes ou de services.

-En outre, il importe qu'au moment de la création d'un poste d'acheteur ou d'un service achat, celui-ci doit être officiellement et clairement présenté à tous les responsables de l'entreprise par la direction générale, de manière à éviter toute ambiguïté sur les rôles, les pouvoirs et les méthodes de travail. Il en va de même pour tout changement de procédure.

En général, dans les premiers temps de la mise en route d'un système d' «Achats- approvisionnement», les responsables

continuent «comme avant» (comme le fait de téléphoner directement au fournisseur, ou demander l'approvisionnement par petit papier informel). C'est par la patience et la diplomatie que la nouvelle procédure d'achat entre dans les habitudes de l'entreprise.

-pour les produits stratégiques (produits, biens ou services indispensables au fonctionnement de l'entreprise, et pour lesquels, une rupture d'approvisionnement a pour conséquence l'arrêt d'une partie ou de la totalité de la production, d'importants retards de livraison, ou encore dans un commerce, le départ des clients qui trouvent satisfaction chez un concurrent...), il est impératif de faire respecter, et de façon rigoureuse le processus achat- approvisionnement.

Section III : Organisation et gestion des stocks

§1- objectifs de la gestion des stocks

La constitution des stocks satisfait plusieurs objectifs. Nous citons entre autres :

-L'objectif de régulation :

Le stock sert à éviter les ruptures d'approvisionnement des ateliers de fabrication et partant d'éviter le risque de rupture d'un programme de fabrication. Il sert aussi à éviter de manquer une vente ;

-L'objectif économique :

L'achat en grande quantité permet également à l'entreprise de bénéficier des remises accordées par les fournisseurs ;

-L'objectif commercial :

Le stockage de produits finis notamment, permet une diminution des délais de livraison à la clientèle ;

-L'objectif technique :

Le stockage permet, aussi, à certains produits l'amélioration de leurs qualités. Nous citons entre autres le bois.

-L'objectif de sécurité:

Les fluctuations des approvisionnements, des cours, et la fiabilité de certaines sources d'approvisionnement (c'est le cas notamment des matières premières et des produits énergétique), rendent indispensable la constitution d'un stock de sécurité.

-L'objectif spéculatif :

Certaines entreprises constituent des stocks de spéculation sur des produits susceptibles de hausse. Le fait de procéder à l'achat massif de matières premières dont le cours est soumis à d'importantes fluctuations s'avère intéressant pour les entreprises qui anticipent sur la hausse du cours.

§2- organisation des stocks**A- Responsabilité et catégories de stocks****1- Responsabilités des stocks**

La responsabilité des stocks peut être unique ou partagée.

-La responsabilité unique : la responsabilité des stocks est confiée à un seul service dépendant de la production.

-La responsabilité partagée :

La responsabilité des stocks est répartie entre plusieurs fonctions (achats, production, commercial).

2-Les catégories de stocks :

Il existe 4 grandes catégories de stocks :

-celles qui entrent dans la fabrication : les matières premières et pièces ;

-celles qui sont achetées pour être revendues en l'état : les marchandises;

-les stocks intermédiaires entre deux étapes de fabrication : Les en – cours de production ;

-les stocks qui sont achetés mais destinés à entrer dans une nouvelle phase de circuit de production (c'est le cas des stocks transférés dans une autre usine par exemple) ;

B- Organisation matérielle des stocks

L'organisation des stocks passe impérativement par le respect des règles suivantes :

-l'ordre constitue la pièce maîtresse de l'organisation des stocks ;

-L'identification visible de tous les produits par le biais des panneaux et d'étiquettes est indispensable afin d'éviter les erreurs lors de l'approvisionnement de la fabrication ;

-Les produits de même nature doivent être stockés au même endroit ;

-la préparation des articles dans le magasin devra permettre la diminution de la manutention. Pour ce faire, les marchandises les plus lourdes et celles qui sont prélevées le plus souvent doivent être placées le près possible de la sortie du magasin. En outre, les articles doivent être facilement localisables afin d'éviter les pertes de temps (un plan du magasin est souhaitable).

Les produits les plus utilisés doivent être d'accès facile ; les marchandises à rotation moyenne et les stocks de sécurité, ou à rotation faible doivent être séparés ;

-Les rayonnages des magasins doivent être suffisamment espacés pour permettre aux engins de manutention de circuler ;

-la mise dans des enclos fermés à clé et parfaitement sécurisés des produits de valeur ; en tout cas, selon la nature de tel ou tel produits à conserver, on utilise telle ou telle forme de stockage puisqu'il en existe d'autres à savoir entre autres: le

silo¹ ? Les bacs², le parc³, magasins (pour les entreprises industrielles et les entrepôts ou plate-formes dans les surfaces de distribution : supermarché- hypermarché)

Les différents lieux de stockage sont conçus pour remplir des fonctions de réception, rangement, conservation, prélèvement et distribution. Ils comportent des aires ou des quais de chargement- déchargement et des allées de circulation adaptées au matériel utilisé pour déplacer les produits (chariots, etc...). D'après certaines études, malgré cette évolution, un accident du travail sur trois est dû à la manutention, ce qui correspond à 28% des journées perdues pour incapacité temporaire.

Pour les produits finis, le choix du nombre et de l'implantation des lieux de stockage est le résultat d'un arbitrage entre les différentes fonctions de l'entreprise.

Pour la fonction commerciale, le stockage doit se faire près de la demande, ce qui multiplie le nombre de points de stockage.

Pour la fonction de production, un entreposage central en sortie de production paraît le plus adapté.

L'objectif de la fonction comptable et administrative consiste à réduire le nombre de points des stockages.

-La normalisation des emballages (carton, palettes,...) :

*facilite la manutention et le recours à l'automatisme ;

*permet une meilleure utilisation des surfaces de stockage ;

*facilite l'automatisation de la gestion matérielle des stocks. Toutefois, la mise en place du système informatique pour

¹ - Silos (un) : réservoir de grande capacité pour stocker les récoltes.

² - Bac (un) : récipient souvent rectangulaire, servant à divers usages.

³ - Parc (un) : lieu clos où sont entreposés des munitions, du matériel militaire

gérer les stocks doit se faire en liaison avec les autres fonctions de l'entreprise, ou à l'aide d'une base centrale informatisée.

§3-La gestion des stocks

A- Les raisons d'être des stocks

Une gestion rationnelle des approvisionnements et des stocks constitue à l'heure actuelle, et ce dans les entreprises à savoir entre autres les entreprises industrielles, les grandes surfaces de distribution, (supermarché, superette, hypermarché) une préoccupation majeure d'autant plus que les stocks existent aux différents stades du processus de production : stocks de matières premières, d'outillage, de produits semi-finis, de produits finis, d'emballage, de fournitures et dont la fonction essentielle est de ne pas interrompre le cycle de fabrication ou de distribution.

Ainsi, une gestion rationnelle consistera à :

- assurer une meilleure fluidité des matières et des produits à l'intérieur de l'entreprise ;
- réduire autant que possible, les coûts de stockage.

Toutefois, l'entreprise ne constituera des stocks que si deux conditions sont réunies :

- 1) Le délai de fabrication du produit est plus grand que le délai de livraison exigé par le client ;
- 2) Les frais d'acquisition du produit en petites quantités sont plus élevés que le coût de conservation du produit dans un stock.

Ceci étant, une gestion des stocks consiste à trouver un compromis entre :

- et services commerciaux pour qui des stocks de produits finis élevés lui permettent un meilleur suivi de la clientèle ;

-Les ingénieurs de production pour qui des stocks des matières et des en – cours élevés leur assurent une sécurité d'approvisionnement ;

- les services financiers pour qui des stocks élevés conduisent à des frais de gestion importants et de financement à trouver.

Ainsi, seuls des processus de réapprovisionnement permettent de minimiser les coûts de stockage tout en satisfaisant la demande.

Toujours est-il que la gestion des stocks revêt deux aspects : une gestion administrative(B) et une gestion économique(C).

B- La gestion administrative des stocks

La gestion administrative des stocks consiste à éviter les gaspillages, à réduire les frais de surveillance, de manutention et de stockage.

En plus de l'organisation matérielle déjà soulignée, la gestion administrative consiste à mettre en place les règles fondamentales de la gestion des stocks et à gérer les mouvements des stocks.

1- Mise en place des règles fondamentales de la gestion des stocks.

Ces règles consistent :

-en la fixation des responsabilités en matière de constitution et d'utilisation des stocks. Seules les personnes autorisées sont habilitées à avoir accès aux magasins afin d'éviter les vols et les gaspillages,

-Le même produit doit être stocké à un seul endroit afin d'éviter la double commande ;

-des heures fixes pour l'ouverture des magasins doivent être imposées afin de permettre la concentration des commandes

et au responsable de se consacrer à d'autres tâches (par exemple à d'autres magasins).

2-La gestion des mouvements des stocks ou gestion comptable des stocks¹

La mesure des flux d'entrée et des flux de sortie permet de connaître le niveau des stocks. Les stocks physiques sont calculés à partir de l'inventaire permanent en quantités et les stocks en valeur monétaire à partir de l'inventaire permanent en valeur.

Plusieurs méthodes sont utilisées pour valoriser, un stock, qu'il s'agisse de matières dont l'entrée en stock est valorisée ou coût d'achat ou de la production dont l'entrée est valorisée au coût de production.

La gestion comptable des stocks permet entre autres, de calculer le stock moyen : moyenne entre le stock initial et le stock final entre deux reapprovisionnements

$$\text{Stock Moyen} = \frac{\text{Stock initial} + \text{stock final}}{2}$$

C-La gestion Economique des Stocks

La gestion économique des stocks s'attache à répondre aux deux questions fondamentales à savoir : combien commander ? Et quand commander ?, et ce dans le but d'éviter :

- un déperissement ou un changement de nature des produits et matières à stocks ;

- un coût élevé de stockage. Pour ce faire, plusieurs modèles (ou méthodes) sont utilisés. Nous citons entre autres, la méthode ABC(1), l'analyse 20/80(2), et la méthode wilson-withim (3).

Les premières méthodes consistent à classer les produits en fonction des ventes qu'elles représentent.

¹ - Pour plus de détails, voir cours de comptabilité analytique.

1-La méthode ABC

L'analyse ABC ou la méthode ABC distingue trois catégories de clients et non deux à l'instar de l'analyse 20/80.

-La catégorie A correspond aux « gros clients » : 15% à 20% des clients réalisent environ 70 à 80% du chiffre d'affaire ;

-La catégorie B, catégorie intermédiaire, regroupe les clients trop importants pour être classés en « petits clients » sans toutefois pouvoir bénéficier des conditions et de toute l'attention portée aux gros clients. Dans cette catégorie 10 à 15% des clients représentent 10% du chiffre d'affaire ;

-La catégorie C regroupe les « petits clients » : 70 à 80% des clients représentent 5 à 10% des ventes(du chiffre d'affaire de l'entreprise).

Cette représentation en trois catégories se retrouve très fréquemment dans la pratique des entreprises au niveau des stocks. Les articles en stock sont classés en catégorie ABC en fonction de leur consommation exprimée en valeur. En d'autres termes, 15% à 20% des articles de la catégorie A représentent environ 70% à 80% de la consommation. 10% à 15% des articles de la catégorie B représentent environ 10% de la consommation. 70% à 80% des articles de la catégorie C représentent environ 10% à 15% de consommation.

Ainsi, des principes de gestion différenciés sont appliqués suivant la catégorie des articles. Compte tenu de l'importance des articles de la catégorie A, de leur coût élevé un inventaire permanent et un suivi précis et fin leur sera réservé. Par contre, des méthodes plus simples seront réservées à la gestion des articles de la catégorie C.

2-La méthode 20/80

Il s'avère que souvent, un nombre relativement restreint de clients réalise l'essentiel du chiffre d'affaire d'une entreprise. En d'autres termes 20% environ des clients réalisent 80% des

ventes. Les 20% des clients qui réalisent l'essentiel du chiffre d'affaire sont regroupés dans la catégorie dite « gros clients ». les autres clients c'est-à-dire les 80% ne faisant pas partie de cette dernière sont regroupés dans la catégorie dite « petits clients », car ils ne rapportent à l'entreprise que 20% de son chiffre d'affaire.

Cette répartition 20/80 se retrouve très fréquemment dans la pratique des entreprises au niveau des stocks. C'est-à-dire que à 20% des articles stockés correspondant 80% du stock en valeur.

Toutefois quatre remarques s'imposent :

1) Les pourcentages donnés dans l'analyse ABC ou dans l'analyse 20/80 sont des grandeurs qui peuvent varier d'une situation à une autre ;

2) Les « gros clients » ne sont pas toujours les plus rentables. Compte tenu de leur pouvoir de négociation, ils peuvent obtenir des conditions qui grèvent de façon importante la marge de l'entreprise. ,

3) « Les petits clients » ne doivent pas être régligés, en ce sens qu'ils pourront constituer un potentiel d'achat important et partant se joindre à la catégorie de « gros clients » ;

4) Certains clients peuvent de façon naturelle ne faire partie ni dans la catégorie de « gros clients », ni dans la catégorie de « petits clients », d'où la nécessité d'élargir l'analyse 20/80 par l'adoption de l'analyse ou de la typologie ABC en trois catégories.

3-La méthode de Wilson- Within

Cette méthode répond à la question : Combien commander ? Elle permet de calculer la quantité de produit optimale à commander (ou à lancer en fabrication) et la fréquence optimale des commandes (ou des lancements) pour

minimiser à la fois le coût de passation des commandes et le coût du stockage des produits.

Soit :

Q= La quantité optimale recherchée

N=La fréquence optimale recherchée

D= La demande du produit

L=Coût de la commande

I= Coût du stockage.

-Coût de passation des commandes : $L \times \frac{D}{Q}$

-Coût de possession du stock : $\frac{QI}{2}$

le total du coût de passation des commandes et du coût de possession du stock est à minimiser soit :

$$e = L \times \frac{D}{Q} + \frac{QI}{2} \text{ à minimiser.}$$

Le minimum est obtenu quand la dérivée de cette fonction est nulle.

B-Le juste à temps (JAT)

Le Jat¹ s'applique aussi bien à la production qu'à la fonction Achat.

Laverty et Demeester définissent le JAT comme étant «Acheter ou produire seulement la quantité nécessaire (ni plus-ni moins) pour satisfaire la demande au moment nécessaire (ni avant ni après) et dans la quantité voulue »².

¹- Voir notre thèse de doctorat en sciences de gestion « le nouveau contrôle de gestion et son impact sur la gestion de la performance des entreprises marocaines », p 102 à la p 109.

²- Laverty Jacques et René Demeestere «les nouvelles règles du contrôle de gestion industriel », bordas, 1990

Le principe de base du Jat consiste à ne produire ni trop tard ni trop tôt. Vouloir produire trop tôt entraîne une accumulation des stocks, qui à son tour induisent des coûts énormes. Vouloir produire trop tard risque de ne pas satisfaire la demande en temps voulu. Cela entraînerait un manque à gagner qui se traduirait par des ventes perdues et partant une perte d'une partie de la clientèle. Rappelons qu'OHNO TAHCHI est considéré comme l'inventeur de l'organisation Jat¹.

En tout cas, le Jat se constitue de cinq «ZERO» : «Zéro stock », «Zéro délai », Zéro papier », Zéro défaut » «et Zéro panne».

D'ailleurs dans les entreprises au Japon, on considère qu'il vaut mieux éliminer les pannes «Zéro panne » que de disposer d'excellents dépanneurs.

Elles (les entreprises) Japonaises partent du fait que le «papier» ainsi que les «chiffres » produit par la comptabilité analytique n'apportent rien au client raison pour laquelle, elles déterminent le prix non à partir du coût de revient à l'instar du management occidental, mais partir du marché, c'est-à-dire à partir du prix que le client est capable de donner pour tel ou tel produit. En d'autres termes le Jat n'est pas un management par les chiffres, raison pour laquelle aussi, qu'au Japon, on accorde peu d'intérêt à la profession comptable et financière. On considère que la comptabilité n'apparaît pas vraiment nécessaire à l'entreprise, la profession comptable n'a jamais bénéficié d'un statut spécial élevé^{2 3}.

¹ - OHNO TAI chi, »l'esprit Toyota », Masson Paris, 1989.

² - Anguis Emmanuel, « L'information comptable et financière au Japon », Revue française de gestion, n° 27/28, septembre- octobre- novembre-décembre, 1980, pp.121-130.

³ - Annick Bouguignon, « le modèle japonais de gestion », repères/éd la découverte- paris, 1993,122p.

Section IV: La logistique

Nous étudierons l'intérêt de la logistique (§1), les définitions (§2) et ses composantes (§3).

§1- L'intérêt de la logistique

La logistique revêt un intérêt capital et ce pour plusieurs raisons :

1) fournir au client le produit qu'il désire et dans les meilleurs délais ;

2) réduire les coûts de revient afin d'assurer la rentabilité de l'entreprise ;

3) Livrer le plus rapidement possible, au meilleur coût en augmentant la qualité du service rendu ;

4) L'entreprise doit de plus en plus fournir des services liés aux marchandises pour pouvoir se différencier de ses concurrents ;

5) Ces opérations résident dans sa capacité :

-de palettiser correctement ;

-de s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande ;

-de fournir des informations concernant les expéditions, les manquants, les retards et avaries.

§2- Les définitions de la logistique

La logistique est un concept initialement développé par les militaires. Elle se définit comme étant :

«L'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et transport des troupes ».

Ainsi, la logistique constitue une dimension capitale de l'organisation militaire, d'autant plus que certaines guerres ont été perdues en raison, entre autres, d'une logistique insuffisante.

-Appliquée à l'entreprise, **«la logistique» concerne l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produits, à l'endroit et au**

moment où la demande existe. Elle (la logistique) concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits telles que : localisation des usines et entrepôt, approvisionnement, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison» (définition de l'association française des logisticiens d'entreprises).

Ainsi, selon cette définition, la logistique s'est enrichie en amont, en interne et en aval.

§3- Les composantes de la logistique

La logistique se consiste de trois activités : la logistique amont (A), la logistique interne (B) et la logistique aval (C).

A- La logistique amont

Longtemps, seuls la qualité, et la quantité des matières, les conditions de vente, le prix, les délais de paiement étaient pris en considération. Aujourd'hui, la fonction achat acquiert une importance stratégique et ce par l'importance du coût des achats :

Par exemple, dans le secteur industriel, le coût des matières représente 50% à 80% du coût de fabrication. Les conditions d'acquisition et de mise à disposition des matières ont une influence majeure sur les résultats de l'entreprise.

Pour ce faire, le logicien achat s'intéresse à la simplification des procédures administratives tant à la commande qu'à la facturation. Ainsi, la mise en place des relations à moyen et à long terme avec les fournisseurs s'avère indispensable, dans le sens d'un véritable partenariat entre client et fournisseur se traduisant par des échanges de données techniques et commerciales.

La logistique amont inclut la fonction achat tournée essentiellement vers les fournisseurs, et la fonction approvisionnement tournée particulièrement vers l'entreprise.

Rappelons que la fonction achat consiste à assurer la mise à disposition de l'entreprise des produits et des services nécessaires à son activité, en conformité avec ses besoins de sécurité, de performance et de coût global.

L'approvisionnement a pour fonction d'assurer :

- La programmation des besoins, des livraisons et des stocks dans la cadre d'une planification générale de l'entreprise ;
- La gestion matérielle et administrative des livraisons et des stocks des produits achetés.

Par ailleurs, l'optimisation de la logistique amont passe impérativement par :

- une définition précise avec chaque fournisseur des quantités à livrer, des fréquences de livraison avec des meilleures conditions de transport sans risque de rupture d'approvisionnement ;

- Le classement des produits passibles de constituer la part essentielle des achats en valeur en recourant à l'analyse 20/80 et à l'analyse ABC.

B- La logistique interne

Un logisticien interne assure trois activités essentielles à savoir :

1) La coordination des flux entrants : à ce niveau son action consiste à gérer l'alimentation des lignes de production en essayant d'éviter toute rupture, et de réduire toute situation d'attente au cours du cycle de production ;

2) L'ordonnancement de la production : le logisticien assure ici l'interface entre les achats, la production et la vente;

3) L'organisation des stockages.

C-La logistique aval

L'entreposage, le transport et la livraison constituent les composantes de la logistique aval.

L'entreposage : à l'heure actuelle, on tend vers la limitation des dépôts et la mise en place des dépôts multi-produits, voire multi-fournisseurs ou multi-clients. En général, les entreprises entrent dans un dépôt central.

Si les lots reçus sont de plus grandes tailles, ils seront fractionnés dans des dépôts régionaux.

Le transport : l'objectif essentiel de la logistique transport entre usines, entrepôts et plates-formes locales consiste à livrer la marchandise en bon état, au bon endroit et au bon moment.

Conclusion :

Dans un contexte de concurrence de plus en plus acharnée, la création d'une fonction logistique s'avère indispensable. Elle permettra à l'entreprise d'organiser et de coordonner l'ensemble des flux physiques de l'entreprise avec la collaboration des différentes directions opérationnelles concernées.

Dans les PME, les décisions logistiques sont confiées aux directions.

Section V : Réalité de la fonction achats dans les firmes et les institutions financières marocaines : cas de la BMCI, de la centrale laitière et de l'accor Maroc, et dans les PME.

La fonction achats va gagner en importance dans l'organisation des entreprises avec l'ouverture des frontières et celle de l'exigence de la compétitivité.

Cette double pression pousse les entreprises de l'industrie aux services d'optimiser leurs pratiques d'achats (§1).

Toutefois, le management des achats diffère d'une structure à une autre (§2).

§1-Importance de la fonction Achat dans l'entreprise marocaine

Le développement de la fonction Achat dans l'entreprise marocaine (A) ne va pas sans difficultés (B).

A- Développement de la fonction Achat

Jadis, le responsable des achats était rattaché à la direction administrative et financière. Aujourd'hui, cette fonction a pris de l'importance. Des directions d'achats sont créées et le plus souvent, le directeur gère une équipe plus ou moins étoffée de collaborateurs.

La demande en acheteurs va en s'accroissant mais faute de profils sur le marché, les entreprises choisissent la solution interne à la création de la structure. L'exemple le plus patent est celui des responsables des achats à la BMCI (banque marocaine du commerce et de l'industrie), à la centrale laitière et chez accor.

Avant d'intégrer la fonction achat, tous occupaient d'autres postes dans le commercial, la production, etc. Aucun n'a effectué d'études spécialisées dans l'achat ou la logistique.¹

Cela s'explique par le fait que les spécialistes d'achats sont très rares pour la bonne raison qu'il n'existe à l'heure actuelle que quelques rares programmes dans les écoles de commerce ou les universités. En tout cas, les niveaux de rémunération des acheteurs sont très élevés ; un responsable achat gagne en moyenne près de 260.000 dirhams bruts, hors primes divers et avantages en nature². Ainsi, les acheteurs, expérimentés sur le marché sont une denrée rare, car tout le monde se les arrache.

Pour ce qui est des systèmes de rémunération des agents commerciaux, il n'existe pas de système standard. Tout dépend de la position de l'entreprise sur le marché, du type de produits et services qu'elle vend et de ses objectifs.

Ceci étant, les pratiques modernes de la rémunération de la force de vente, comme les expliquent Richard Folliot³ se réduisent entre autres, aux modèles suivants :

- le modèle fondé sur la commission sur le chiffre d'affaire. Il s'avère que ce système consistant à fixer un pourcentage sur le chiffre d'affaire est probablement le mode le plus répandu pour rémunérer les équipes commerciales ;

- Toutefois, dans un environnement des affaires où les délais de paiement sont rarement respectés par les clients, beaucoup d'entreprises lui substituent le système basé sur le

¹- L'économiste du 3 janvier 2005, n°1930, cahier central, emploi et carrière » la montée en puissance des acheteurs », « managervos achats », p 2 à la page 6.

²- L'économiste du 3 Janvier 2005, op.cit, voir aussi l'enquête de l'économiste de 2004.

³- L'économiste du 14 Nov 2005, n° 2150 «Comment rémunérer vos commerciaux », dossier emploi et carrière, (Abashi SHAMAMABA), P.VI.

pourcentage sur les recouvrements des ventes. En d'autres termes, la commission accordée au vendeur dépendra de sa capacité à convaincre le client de payer dans les délais. Pour ce faire, un indicateur de délai de paiement est greffé au mode des rémunérations des commerciaux.

Cependant, souligne Folliot, les commerciaux bougent beaucoup. L'infidélité des équipes commerciales est un problème que doivent constamment affronter les entreprises, quelle que soit leur taille¹. Il s'avère que les agents commerciaux qui gèrent un portefeuille constitué de petites entreprises et qui sont rémunérés au volume de ventes sont les moins fidèles, car généralement composés de jeunes et pour lesquels « la seule chose qui compte est le plus d'argent pour s'acheter une belle voiture, un appartement, un écran plasma, un GSM dernière génération ». Ce type de commerciaux placent l'entreprise dans un processus de recrutement permanent. Par contre, les commerciaux dont le périmètre d'action comprend surtout les grands comptes (les grandes entreprises) ont une fidélité plus prononcée envers l'entreprise.

En tout état de cause, on exige de l'acheteur certaines qualités qui constituent des qualités indispensables à la fonction d'achat, à savoir : la mobilité, le contact, la communication, la capacité de persuasion, et la maîtrise des techniques de négociations. A son travail quotidien du terrain, l'acheteur doit gérer comme tout manager : dégager des ratios, les rapprocher avec les concurrents ou la moyenne sectorielle puis analyser et justifier chaque tarif et chaque marge. Un esprit d'analyse et de synthèse lui sera très utile. L'acheteur doit aussi être innovateur et créatif, être, en effet, une force de propositions pour la direction marketing : donner des idées.

¹ - L'économiste du 14 Nov 2005, n°2150 « Bien payés mais infidèles malgré tout », dossier emploi et carrière, p. VII.

L'acheteur est aussi un manager qui anime une équipe de plusieurs collaborateurs.

Il (l'acheteur) devra être curieux et se renseigner constamment sur l'actualité - les conséquences des accords de libre-échange sur son secteur ou celles, de fusions, l'évolution des cours du pétrole au jour le jour - pour pouvoir négocier en connaissance de cause. Il doit également avoir la capacité d'anticiper. l'acheteur doit maîtriser un minimum de deux langues (le français et l'anglais) car les négociations se font souvent avec des fournisseurs étrangers.

En somme, le responsable achat se voit confier un rôle-clé : faire réaliser le maximum d'économies à l'entreprise, sans sacrifier la qualité. Le responsable doit se méfier des fournisseurs moins disants, et partant d'une offre qui s'avère beaucoup moins chère que la moyenne du marché, d'autant plus qu'en général, les négociations portent souvent sur des montants de plusieurs millions de dirhams. Le sélection du (des) fournisseur(s) ne se fait pas que par le prix mais aussi par la transparence. De ce fait, le moins-disant n'est pas forcément le meilleur. Dans les négociations, les responsables d'achat sont amenés à préserver des marges raisonnables afin de permettre aussi fournisseurs de travailler durablement. C'est plutôt une relation «gagnant- gagnant ».

Toutefois, comme tous les métiers, le métier d'acheteur n'est pas dénué de difficultés.

B-Les difficultés du métier d'acheter

Entres autres difficultés, nous citons :

- La fluctuation mondiale des prix des matières premières qui influent souvent sur les prévisions sur les coûts ;
- Le maintien de relations durables avec des fournisseurs « fidèles à leurs engagements et respectueux des délais »;

-absence de nombreux produits au niveau local et l'obligation de les importer, sachant que les droits de douane sont souvent élevés et les délais sont parfois très longs ;

-les fournisseurs ne sont pas toujours organisés, rigoureux et professionnels dans leur relation ;

-l'accueil téléphonique, ainsi que la rapidité de réponse laisse à désirer ;

-Les fournisseurs marocains ne savent pas toujours fidéliser leurs clients en offrant le bon produit au bon moment. S'engager sur une date et la respecter est quelque chose de très approximative pour les fournisseurs marocains. De ce fait, l'entreprise se trouve obligée d'augmenter les stocks de sécurité pour faire face à cette incertitude, ce qui génère des coûts supplémentaires ;

-L'éthique et la transparence vis-à-vis des fournisseurs doivent constituer une préoccupation centrale pour les acheteurs d'autant plus que la fonction Achat est l'une des fonctions les plus exposées à la corruption.

§2-Le management des Achats dans les firmes marocaines

Trois cas sont cités, celui de la BMCI (A), de la centrale laitière(B), et celui de Accor Maroc (C).

A- La BMCI

A la BMCI (Banque Marocaine du commerce et de l'industrie), chaque direction centralise les besoins de toutes les agences. Puis, l'information remonte à la direction centrale qui lance des appels d'offres. une fois les négociations achevées, les fournisseurs sélectionnés et les contrats- cadres signés,chaque direction se charge de la logistique et l'approvisionnement. Une équipe de cinq personnes coordonne tout ce travail à la direction des achats de la banque.

Pour garantir la transparence dans le traitement des dossiers d'achats, l'acheteur instruit le dossier et le transmet à la commission pour décider. Tous les acheteurs signent des chartes de déontologie, avec des principes clairs.

Si un acheteur a un lien de parenté avec l'un des fournisseurs, il doit le signaler et le décrire dans une fiche.

Si l'acheteur a plusieurs comptes en banque, il doit le signaler aussi. Il est interdit aux banques de recevoir des cadeaux pour rester indépendants vis-à-vis de leurs fournisseurs. Même les visites aux fournisseurs sont organisées collégalement afin d'empêcher toute relation douteuse¹.

B- La centrale laitière

A la centrale laitière, nous assistons au même schéma que celui de la BMCI. Les approvisionnements de quatre usines (El jadida, Fquih bensalah, Meknès et Salé), sont centralisés dans une structure centrale à casablanca. Deux tiers de ces approvisionnements sont constitués de lait acheté, auprès d'un réseau de 650 coopératives. L'équipe achat comprend une vingtaine de personnes, dont sept cadres. Chaque acheteur est spécialisé dans un domaine.

La formation de ses acheteurs se fait à travers la formation continue et l'échange d'expérience. Elle (la centrale laitière) envoie ses cadres aux séminaires organisés par son partenaire Danone, une méthode qui permet un échange entre les acheteurs du groupe et de bénéficier de l'effet réseau.

C- Accor Maroc

Chez Accor Maroc, la direction des achats veille à ce que la vingtaine d'hôtels du groupe ne manquent de rien : articles de literie, produits d'hygiène en alimentaires ou électroménager. Du siège casablancais, la direction des achats

¹ - L'économiste du 3 Janvier 2005, op.cit.

centralise les commandes, sélectionne et noue des partenariats, avec des fournisseurs pour approvisionner les 19 hôtels du groupe au Maroc. Chaque hôtel dispose d'un responsable d'achat ou acheteur économe qui dépend de la direction des achats du siège, mais hiérarchiquement, du responsable financier de l'hôtel.

Toutefois, les petits achats (cigares, costume d'animateur, artisanat pour les boutiques) ne remontent pas au siège. Ils sont pris en charge par le management de chaque hôtel.

Chez Accor Maroc, la plupart des acheteurs choisissent une collaboration de plusieurs années avec les fournisseurs. Les 650 coopératives qui livrent du lait à centrale laitière figurent dans le registre du groupe depuis des années.

Elles (les 650 coopératives) sont suffisamment encadrées afin de leur permettre d'assurer constamment la sécurité alimentaire aux consommateurs. L'évaluation des fournisseurs ou encore la mesure de la performance des fournisseurs permet de réaliser un bilan périodique sur la qualité des produits et services du fournisseur. A partir de ce bilan, il peut être demandé aux fournisseurs de procéder à des mesures correctives, ou à la réduction des commandes. Le fournisseur qui ne satisfait pas les critères définis par l'entreprise peut être disqualifié de la liste de fournisseurs.

Mieux encore, Accor Maroc est plus exigeant dans certains domaines sensibles comme celui d'achat de fournitures alimentaires. Pour ce faire, Accor Maroc a institué en 2004 un audit hygiène pour tous les fournisseurs alimentaire.¹ C'est une des clauses du cahier des charges. Si l'audit révèle des failles relatives aux locaux, à l'hygiène, aux méthodes de travail, aux équipements, ..., le fournisseur se voit accorder un délai pour

¹- l'économiste du 3 Janvier 2004 « Accor exige un audit hygiène aux fournisseurs », P.IV.

« se mettre à niveau ». Si le fournisseur ne procède pas aux corrections nécessaires pendant ce délai, la collaboration est arrêtée pour cause de non- respect des engagements qualités¹.

Conclusion :

La centralisation des achats et des approvisionnements demeure une pratique très faible dans les firmes marocaines et ce pour diverses raisons : culture d'entreprise, croissance externe, manque de savoir-faire, résistance aux changements, crainte de la transparence.

Il s'avère que chaque entreprise gère ses propres achats sans se préoccuper de synergies et d'optimisation que ce soit au niveau des fournisseurs des volumes, des modes d'approvisionnement et du cahier des charges.

Or, il est important pour les firmes marocaines de centraliser leurs achats et leurs approvisionnements (les petites et moyennes entreprises : PME ont la possibilité de se regrouper par famille de produits pour mieux acheter).

Le groupage des approvisionnements en un seul lieu permettrait aux firmes qu'elles soient grandes ou petites d'obtenir de meilleures conditions d'achat de fournisseurs, de réduire le nombre de référence, la baisse des effectifs et la diminution des opérations (facturation, etc...).

En outre, la centralisation des achats devrait intégrer l'organisation logistique des fournisseurs. Cela se traduit par une présélection logistique des fournisseurs avant le lancement de l'appel d'offre. Dans ce scénario, les fournisseurs assurent la logistique amont et la logistique aval.

¹ - l'économiste du 3 Janvier 2004, op.cit.p.IV.

Bibliographie :

1) Ben Tahar Mohammed, thèse de doctorat en sciences de gestion « le nouveau contrôle de gestion et son impact sur la gestion de la performance des entreprises marocaines », p 102 à la p 109.

2) Laverty Jacques et René Demeestere «des nouvelles règles du contrôle de gestion industriel », bordas, 1990

3) OHNO TAI chi, «l'esprit Toyota », Masson Paris, 1989.

4) Anguis Emmanuel, « L'information comptable et financière au Japon », Revue française de gestion, n° 27/28, septembre- octobre- novembre- décembre, 1980,pp.121-130.

5) Annick Bouguignon, « le modèle japonais de gestion », repères/éd la découverte- paris, 1993,122p.

6) L'économiste du 3 janvier 2005, n°1930, cahier central, emploi et carrière » la montée en puissance des acheteurs »,« manager vos achats », p 2 à la page 6.

7) L'économiste du 3 Janvier 2005, l'enquête de l'économiste de 2004.

8) L'économiste du 14 Nov 2005, n° 2150 «Comment rémunérer vos commerciaux », dossier emploi et carrière, (Abashi shamamaba), P.VI.

9) L'économiste du 14 Nov 2005, n°2150 « Bien payés mais infidèles malgré tout », dossier emploi et carrière, p. VII.

10) l'économiste du 3 Janvier 2004 « Accor exige un audit hygiène aux fournisseurs », P.IV.

11) J.Virondeau, « comment aborder les achats en entreprise » éd. top, 1997 Paris.

Chapitre IV: les fonctions administrative comptable et financière

Les fonctions administrative (**section I**), comptable (**section II**) et financière (**section III**) peuvent être exercées par une seule personne, comme elles peuvent l'être par trois personnes différentes. Tout dépend de l'organisation de chaque entreprise et de sa structure.

Section I : La fonction administrative

Nous traiterons de l'évolution de la fonction administrative (§1), de ses attributions (§2), et de sa place dans l'organigramme de l'entreprise (§3).

§1-Evolution de la fonction administrative

Il est sans conteste de rattacher la fonction administrative à Henri Fayol. Henri Fayol, dans son célèbre ouvrage «administration industrielle et générale», publié en 1916, a apporté une contribution essentielle à l'étude de la fonction administrative à laquelle il accorde une place de première importance, et qu'il définit par les cinq infinitifs célèbres :

Administrer c'est : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

Prévoir : c'est scruter l'avenir et établir un programme d'action, flexible, précis et assurant la continuité entre la court et le long terme.

Organiser :

C'est constituer une double structure matérielle et sociale, avec une unité de commandement, une définition claire des responsabilités et des procédures de décision. Cette structure est symbolisée sous forme d'organigramme.

Commander :

Les qualités personnelles et la connaissance des principes d'administration constituent les piliers du principe de commandement. De ce fait, le chef doit avoir une connaissance précise de son personnel, des conventions qui lient l'entreprise et ses agents, donner le bon exemple, il doit également être communicatif avec ses subordonnés, ne pas se laisser absorber par les détails, et faire régner l'initiative et le dévouement.

-Coordonner :

C'est relier, unir et mettre en harmonie tous les actes et efforts de l'entreprise.

-Contrôler :

C'est s'assurer que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés. Le contrôle doit être rapide et suivi de sanction.

Selon Fayol, l'administration est diffuse dans l'entreprise. Elle existe à tous les niveaux hiérarchiques et relève de ceux qui ont des responsabilités et une délégation d'autorité, aussi bas soient-ils dans l'échelon de la hiérarchie.

En effet, on constate que le double mouvement d'informatisation et de spécialisation a permi aux services administratifs de mieux accomplir leur mission qui est celui du soutien aux fonctions opérationnelles de l'entreprise. Mais, en même temps, on assiste à un mouvement d'éclatement des fonctions administratives dans l'entreprise, dans la mesure où les fonctions opérationnelles commencent à prendre de plus en plus en charge leur propre gestion administrative notamment grâce à l'informatisation des opérations. Ainsi, par exemple, l'administration des ventes est gérée par la direction commerciale, et la gestion des stocks relève des services de production.

§2- Les attributions de la fonction ; administrative

Les attributions de la fonction administrative sont multiples et diverses. Nous citons notamment :

-L'administration :

Elle concerne :

*Les services généraux : entretien du matériel et des locaux, approvisionnement, stockage et manutention de certaines fournitures, distribution du courrier, répartition des appels téléphoniques, classement des archives, etc ;

***organisation administrative :**

Rationalisation et éventuellement, informatisation des services ou des procédures administratives, l'organisation bureautique.

-Comptabilité et finances

*Comptabilité : générale ou analytique

*Finances : gestion de trésorerie, budget, financement des investissements, etc.

-personnel

*Administration du personnel ;

*gestion et formation du personnel.

-Juridique et fiscal :

*Contentieux ;

*Fiscalité ;

*Assurances ;

*Etudes juridiques ;

*Secrétariat des assemblées générales et conseils d'administration (préparation, compte rendus).

-Informatique

*Mise en place ou développement de l'informatisation d'une procédure ou d'un service (comptabilité, finances, personnel, etc...).

-Communication

*Représentation vis-à-vis des partenaires extérieurs à l'entreprise ;

*Communication interne.

Toujours est-il que, dans les petites structures, ces services sont assurés, en général par une seule personne, un secrétaire général. Dans les grandes entreprises, ces services sont redistribués sur d'autres fonctions, soit font l'objet d'une fonction propre (direction de l'informatique, direction juridique).

§3-Place de la fonction administrative dans l'organigramme : cas d'une grande entreprise

La fonction administrative est assurée par un directeur administratif dénommé chef des services généraux ou encore secrétaire général. Comme le montre l'organigramme ci-dessous d'une entreprise de 1100 salariés répartis entre le siège social et trois usines, la fonction administrative dépend directement de la direction générale et assure un rôle de conseil et d'assistance vis-à-vis des autres fonctions.

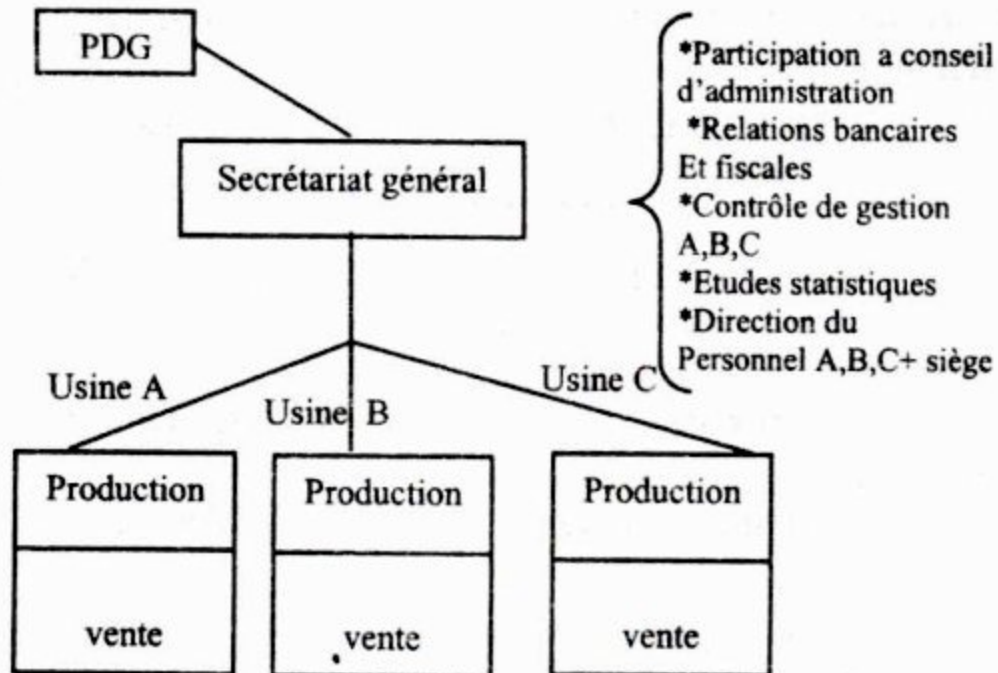
Dans cet ensemble, le secrétariat général comprend douze personnes :

-Le secrétaire général assisté par les personnes suivantes ;

- 2 secrétaires de direction ;
- 1 contrôleur de gestion ;
- 2 chargés d'études statistiques ;
- 1 adjoint administratif du personnel ;
- 3 agents finances et comptabilités ;
- 1 agent services général du siège ;
- 1 agent service accueil et information du siège.

Le secrétariat général n'intervient pas au niveau des secteurs suivants : marketing, production, recherche. Il a un correspondant pour le secteur personnel dans chaque usine.

Organigramme d'un secrétariat général.



Section II : La fonction comptable

La fonction comptable a pour mission d'enregistrer toutes les opérations affectant le patrimoine d'une entreprise et la traduction de ces données en documents de gestion. Les services comptables constituent un passage obligé de toutes les transactions dans l'entreprise.

La fonction comptable remplit une double obligation :

-une obligation légale : obligation de tenir les livres et les comptes imposés par la loi (code de commerce, règles fiscales) ;

-une obligation économique : établissement des outils de gestion et d'information interne et externes tels le budget et la situation comptable.

Très souvent, la fonction comptable est scindée en deux services, qui tout en utilisant les mêmes données de base, les informations qu'ils produisent ont des objectifs différents :

1-Le service de la comptabilité générale.

La comptabilité générale recouvre les activités suivantes :

-Etablissement des livres et documents légaux :

*tenue des livres (livre journal, grand livre, livre d'inventaire, etc...) ;

*Elaboration des comptes annuels(bilan, compte de résultat, etc...) ;

*Etablissement des déclarations fiscales (résultat, TVA, etc...) ;

*Etablissement des situations comptables intermédiaires (compte de résultat mensuel, par exemple).

*Reporting à la maison - mère si l'entreprise appartient à un groupe.

Le plus souvent, la comptabilité générale comparent :

-La comptabilité clients ;

-La comptabilité fournisseurs ;

-La comptabilité des immobilisations ;

-La gestion de trésorerie et le suivi des comptes bancaires ;

-La paie.

2-Les services de la comptabilité de gestion

Les informations produites par la comptabilité de gestion servent à prévoir et orienter les décisions de gestion

(budgets, compte de résultats analytique...). Ce sont des informations, particulièrement à usage interne.

La comptabilité de gestion recouvre les activités suivantes :

- analyse des charges et produits ;
- analyse de rentabilité ;
- calcul des prix de revient et des prix de vente ;
- Tenue de la comptabilité des stocks ;
- établissement des situations prévisionnelles et des budgets.

Section III : la fonction financière de l'entreprise

La fonction financière (ou la fonction finance) de l'entreprise a pour missions :

- d'assurer de façon régulière à l'entreprise les fonds nécessaires à son fonctionnement, en temps voulu et à moindre coût ;
- de prévoir, organiser et contrôler les besoins et ressources financières de l'entreprise.

La fonction financière est une fonction de synthèse dans la mesure où toutes les décisions de gestion comportent à des degrés divers des incidences financières et parce que l'objectif primordial d'une entreprise capitaliste est de réaliser un profit, c'est-à-dire un excédent financier.

La fonction financière a beaucoup évolué sous l'effet :

- Du niveau élevé des taux d'intérêt ;
- De la place de plus en plus importante qu'occupe les marchés des capitaux (la bourse) dans l'approvisionnement des entreprises en argent, au détriment des intermédiaires financiers habituels (les banques). Ce mouvement est appelé le mouvement de désintermédiation financière ou développement de la finance directe.

Ainsi, toute décision en matière financière nécessite une connaissance de la situation financière d'une entreprise. Cela est vrai aussi bien pour les gestionnaires que pour les prêteurs externes : ces derniers ne peuvent prêter sans avoir une connaissance minimale de la santé financière de l'emprunteur.

Les principales attributions de la fonction financière sont : l'analyse financière (§₁) et la gestion financière (§₂). Dans un (§₃) nous traiterons de la place et organisation de la fonction financière.

§₁-L'analyse financière

Les composants de l'analyse financière sont : les acteurs de l'analyse financière (A), les informations de l'analyse financière (B), les équilibres financiers (C), et les outils de l'analyse financière (D).

Toutefois, une fois prise connaissance de la situation financière de l'entreprise, les décideurs financiers doivent identifier les besoins à financer en fonction de la stratégie (quels investissements ? Quelles recettes et dépenses à venir ?, ainsi que les moyens de financement pour pouvoir répondre auxdits besoins (E).

A- Les acteurs de l'analyse financière.

Les décideurs concernés par la connaissance de la situation financière de l'entreprise sont extrêmement nombreux et divers. Ils ne poursuivent pas les mêmes objectifs. Nous citons notamment :

-Les gestionnaires ou dirigeants de l'entreprise :

Ce sont les acteurs les plus directement concernés par la connaissance de la situation financière dans la mesure où ils veillent à ce que toutes les décisions doivent respecter le cadre budgétaire, (prévision de dépense) que s'est fixée l'entreprise;

-Les actionnaires :

Les actionnaires se préoccupent des rendements futurs de leurs placements (dividendes espérés des actions achetées), ainsi que des risques qu'ils peuvent encourir au cas où la situation financière de l'entreprise s'avère fragile, car en cas de faillite, leur capital risque de se réduire ;

-Les établissements de crédit et les banques :

Ils cherchent à connaître le degré de solvabilité des emprunteurs pour pouvoir leur accorder des prêts. Ils peuvent refuser l'octroi d'un financement lorsque l'entreprise s'avère fortement endettée ou disposant d'une rentabilité insuffisante;

-Les fournisseurs : peuvent aussi se préoccuper de la solvabilité de leurs clients pour éviter de se retrouver avec des créances impayées ;

-Les salariés : ils sont souvent très sensibles à la situation financière de leur entreprise en ce sens qu'elle influence la stabilité de leur emploi et peut aussi leur permettre de justifier leurs revendications salariales.

-L'Etat : lui aussi, se préoccupe de la situation financière de l'entreprise puisque cette dernière est un contribuable (par l'impôt) et contribue à la réalisation des actions à caractère social et humanitaire.

-Les associations.

B-Les informations de l'analyse financière :

Le bilan (1), et le compte de résultat (2) constituent les deux principales sources pour l'analyse financière.

1- Bilan : document de base pour l'analyse financière .
Le bilan constitue une source principale et permet de renseigner sur la situation financière d'une entreprise. Le bilan donne, à un instant donné, la situation du patrimoine d'une entreprise en présentant simultanément :

-Les ressources financières dont l'entreprise dispose : le passif ;

-Les emplois ayant été faits de ces ressources : l'actif.

Actif (emplois)	Passif (Ressources)
<u>Emplois durables</u>	<u>Ressources propres</u>
-immobilisations	-Capital
	-Bénéfice
<u>Emplois Renouvelables</u>	<u>Ressources empruntées</u>
-stocks	-Dettes à long terme
-créances	-Dettes à court terme
-Disponibilités	
<u>Actif</u> =	<u>Passif</u>

Ainsi le bilan comporte d'un côté la liste des besoins à financer (immobilisation, stocks, créances, disponibilités), de l'autre côté, la liste des moyens de financement (capitaux propres et dettes).

Toutefois, si le bilan constitue le document de base et la principale source de renseignement pour l'analyse financière, il doit être complété par d'autres sources : le compte de résultat.

2-Le compte de résultat compare entre les charges et produits et fait apparaître le résultat (bénéfice ou perte). Le compte de résultat apporte des informations sur la nature des charges, et produits et sur la formation des résultats, donc, sur la rentabilité et la capacité de l'entreprise à générer des excédents.

C- Les équilibres financiers.

Le respect des règles d'équilibre financier d'exploitation et d'investissement (1) et d'endettement (2) est impératif pour une gestion financière de l'entreprise.

Le non- respect durable de ces règles pourrait constituer une source de difficulté de l'entreprise et partant contribuer à sa disparition.

1-Les cycles financiers de l'entreprise.

Le cycle d'exploitation (1) et le cycle d'investissement/ financement (2) constituent les deux cycles financiers de l'entreprise ayant chacun sa propre logique et une durée différente.

1-1 Le cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation correspond à l'enchaînement des opérations courantes de l'entreprise en général pour une durée relativement courte.

Pour une entreprise commerciale, le cycle d'exploitation correspond », à l'enchaînement des opérations de «production, de transformation des matières premières en produits finis ».

1-2-Le cycle d'investissement/ financement.

Les acquisitions, d'immobilisation et le financement de ces acquisitions constituent les opérations du cycle d'investissement/ financement.

Comparativement avec le cycle d'exploitation, il (le cycle d'investissement/financement) est d'une durée plus longue.

On peut identifier, dans le bilan, pour chacun des deux cycles, **les ressources et les emplois** correspondants :

Investissement	Emplois (actifs)	Ressources (passif)
Cycle financement	Investissement en immobilisation	-capitaux propres -Dettes à long terme.
Cycle d'exploitation	-stocks -créances sur les clients -autres créances	-Dettes auprès des fournisseurs -autres dettes à court terme

Le cycle d'exploitation correspond au bas du bilan, alors que le cycle d'investissement/ financement correspond au haut du bilan.

Pour le cycle d'investissement/ financement, il y a respect d'une règle importante d'équilibre financier :



Les ressources durables (capitaux propres et dettes financières à long terme) financent périodiquement les emplois durables (immobilisations).

En principe, les ressources durables doivent être supérieurs aux emplois durables dans une entreprise disposant d'une bonne gestion. Cet excédent est appelé:

Le fond de roulement

Ressources durables > emplois durables.

Fonds de roulement = Ressources durables - emplois durables.

Actif	Passif
<u>Immobilisations</u> -incorporelles -corporelles -financières Fonds de roulement	<u>Capitaux Propres</u> -capital -bénéfice <u>Dettes financières à long terme.</u>
	
	Capitaux permanents

Contrairement au cycle d'investissement/financement, le cycle d'exploitation, ne dégage pas des ressources, mais au contraire génère un besoin de financement appelé :

Besoins en fonds de roulement

C'est-à-dire :

Ressources < emplois

Besoins en fonds de roulement = stocks + créances d'exploitation et divers – dettes d'exploitation et divers

Le besoin de fond de roulement provient de deux choses :

1) du décalage dans le temps entre achat et ventes et entre décaissement et encaissement

Il existe donc un décalage entre la sortie d'argent pour l'achat et l'entrée d'argent liée à l'opération de vente, même

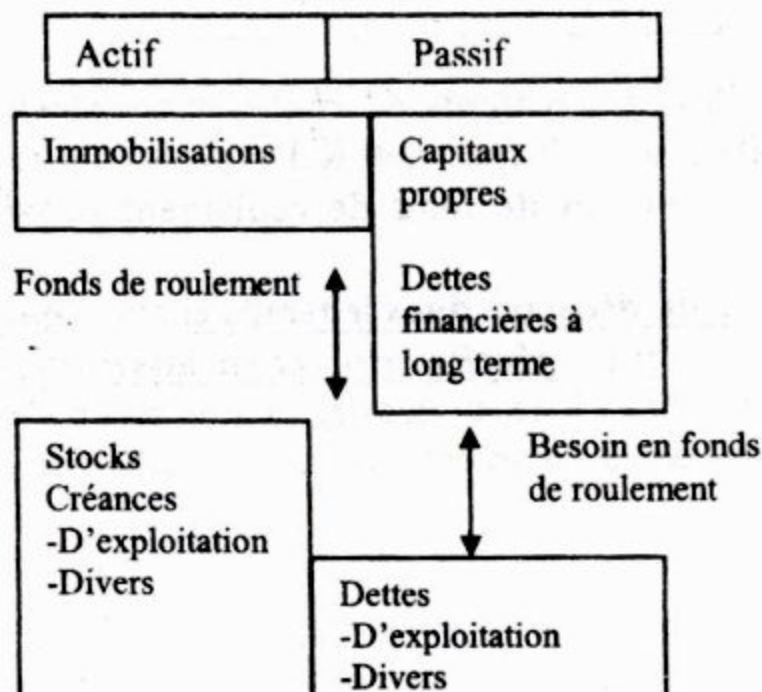
compte tenu des délais de paiement accordés par les fournisseurs (crédit- fournisseurs) et des délais accordés aux clients (crédit-client). Il faut donc trouver une source de financement pour stocker et accorder un crédit aux clients.

2) du décalage entre le montant des achats et celui des ventes

Exception

Dans la grande distribution, les entreprises (supermarchés et hypermarchés en particulier), le cycle d'exploitation génère à l'exception des règles d'équilibre financier ci – dessus, des ressources financières dans la mesure où les achats sont couramment payés à 90 jours, les ventes sont encaissées comptant, et les stocks tournent vite. C'est-à-dire que l'encaissement des ventes se fait bien avant que le décaissement des achats.

Le besoin en fond de roulement est financé par une ressource principale : le fond de roulement. Si ce dernier s'avère insuffisant, l'entreprise recouvre à un financement supplémentaire : Les découverts bancaire toutefois, ce moyen de financement n'est pas souhaitable dans la mesure où il coûte cher et constitue un moyen instable. Une situation financière saine, nécessite donc un fonds de roulement suffisant pour financer la totalité du besoin en fonds de roulement.



2- L'endettement

L'entreprise doit aussi respecter un certain équilibre dans la structure de son financement entre les ressources propres et les ressources empruntées.

Les ressources empruntées (les dettes) comportent plusieurs inconvénients :

- elles impliquent des frais financiers ;
- elles entraînent une situation de dépendance vis-à-vis du prêteur ;
- elles augmentent le risque ;
- elles doivent être remboursées.

Une entreprise qui s'endette est obligée de dégager, pour l'avenir, des ressources financières suffisantes pour pouvoir rembourser le capital emprunté et payer les intérêts.

Si le remboursement et le paiement des intérêts sont des opérations certaines et ce dès la conclusion du contrat de prêt, les recettes futures sont aléatoires (non certaines), cela signifie qu'une entreprise fortement endettée risque d'être insolvable, et contribue à sa disparition, après cessation des paiements.

Ainsi, l'entreprise est obligée de maintenir en permanence, un équilibre entre ses dettes et les moyens de remboursement que son activité dégage. L'activité d'une entreprise doit dégager des surplus financiers :

Le plus couramment retenu est la CAF (capacité d'autofinancement).

La CAF servira à :

- payer les dividendes des actionnaires ;
- investir ;
- rembourser les emprunts.

Ainsi, la CAF peut être considérée comme un indicateur de la capacité de remboursement et donc un indicateur de solvabilité.

D-les outils de l'analyse financière.

Les documents comptables, et en premier lieu le bilan, constituent la première source d'information utilisée par l'analyse financière. L'analyse financière recourt, aussi couramment aux ratios. Ces derniers sont des rapports de deux grandeurs économiques.

Mais, ils (les ratios) ne peuvent avoir leur signification que comparés dans le temps (pour une même entreprise pendant les années précédentes) et dans l'espace (entre entreprise du même secteur et de même taille).

Nous citons notamment comme exemple les ratios de rentabilité. Ces derniers sont le rapport du résultat à des moyens

mis en œuvre :
$$\frac{\text{Résultat}}{\text{Moyen}}$$

Nous distinguons :

-la rentabilité économique :

$$\frac{\text{Résultat} + \text{charges d'intérêt}}$$

Capitaux investis (capitaux propres + dettes à long terme).

Ce ratio renseigne sur le rendement de l'ensemble des capitaux investis (capitaux propres ou empruntés). Les intérêts constituent la rémunération des capitaux empruntés.

-Rentabilité financière :

$$\frac{\text{Résultat}}$$

Capitaux propres

Ce ratio renseigne sur le rendement des seuls capitaux investis par les propriétaires de l'entreprise.

-Rentabilité commerciale :

$$\frac{\text{Resultat}}{\text{chiffre..d'affaire}}$$

E- Besoins et Moyens de financement

L'entreprise dispose d'une large palette de moyens de financement qu'il s'agisse du financement à long terme des investissements (1) ou du financement à court terme des opérations courantes d'exploitation(2)

1-Le financement à long terme des investissements

1.1. Définition des investissements

Un investissement est défini comme une dépense actuelle que l'entreprise réalise dans le but d'obtenir des revenus futurs.

Les investissements que l'entreprise peut réaliser sont multiples et divers. Nous citons notamment :

- les investissements incorporels : brevets, fonds de commerce, logiciels ;

- les investissements corporels ou matériels : machines, matériel de transport, de bureau et informatique, locaux,... ;

- Les investissements financiers : prise de participation en vue d'un placement ou d'un contrôle.

- Les investissements immatériels : ce sont les dépenses en formation, logiciels, recherche et développement, marketing et communication. Ces investissements ont tendance à devenir aussi importants sinon plus que les investissements matériel ;

1-2. Les moyens de financement des investissements

L'entreprise dispose d'une large palette de moyens pour financer ses investissements. Les moyens sont d'ordre interne (1.2.1) d'ordre externe (1.2.3), et le crédit- bail (1.2.3).

1.2.1.Le financement interne

Nous distinguons :

- l'autofinancement :

Il se constitue de la capacité d'autofinancement diminuée des bénéfices distribués (dividendes).

$$\text{CAF} = \text{Bénéfices} + \text{Amortissement et Provisions}$$

$$\text{Autofinancement} = \text{CAF} - \text{Bénéfices distribués}$$

L'avantage de l'autofinancement réside dans le fait qu'il évite à l'entreprise :

- De recourir à l'emprunt ;
- * d'améliorer l'autonomie financière et la capacité d'endettement de l'entreprise.

-Les cessions d'actifs:

C'est une opération consistant à désinvestir pour réinvestir dans une autre activité ; c'est-à-dire procéder à d'autres investissements jugés plus intéressants, plus rentables.

1.2.2.- Le financement externe

Nous citons l'augmentation des fonds propres (1.2.2.1), et l'augmentation des dettes (1.2.2.2.).

1.2.2.1. L'Augmentation des fonds propres

Il s'agit :

- Des augmentations de capital :

Elle se fait par émission d'actions (société anonyme) ou de parts sociales (SARL et autres sociétés) ;

-Des comptes courants d'associés :

Les associés laissent sur un compte courant des sommes à la disposition d'une entreprise ;

-Les subventions accordées par l'Etat et les collectivités locales ;

-Des apports en capital de sociétés spécialisées.

Certes, les sociétés spécialisées pourront réaliser d'importantes plus-values au cas où l'entreprise se développe,

mais elles risquent de perdre leur fonds propres si l'entreprise échoue.

-etc...

1.2.2.2.- L'augmentation des dettes

Nous citons :

-Les emprunts obligataires :

Les emprunts divisées en un très grand nombre d'obligations sont lancés uniquement par les grandes entreprises et peuvent être souscrits par l'intermédiaire de la bourse par un public très large.

Les obligations sont des droits de créance et non de propriété, donnant lieu à une rémunération fixe (intérêts) et un remboursement, et de ce fait, elles ne donnent pas un droit de regard sur la gestion ainsi qu'un droit à percevoir une partie des bénéfices à l'instar des actions.

-L'emprunte bancaire :

Les emprunts à moyen ou long terme accordés par les banques commerciales, traditionnelles et les institutions financières spécialisées.

1.2.3. Le crédit-bail «leasing »

Le crédit-bail est un contrat de location assorti d'une promesse de vente à l'échéance (fin du contrat). L'entreprise qui a recours au crédit-bail n'est pas propriétaire du bien utilisé, elle verse des loyers réguliers.

2-Le financement à court terme des opérations courantes.

Sur le court terme, l'entreprise cherche à financer son besoin en fond de roulement (2.1.), et sa trésorerie (2.2.).

2.1- Le financement du besoin en fonds de roulement : financement des stocks et des crédits accordés aux clients.

Deux sources de financement existent :

- Le fonds de roulement ;
- Le crédit- fournisseur : le fait de payer ses achats, à 30, 60 voir 90 jours crée pour l'entreprise une source pour financer les stocks et le crédit client.

2.2. Le financement de la trésorerie

Nous citons entre :

2.2.1. La transformation de créances en liquidités.

Il s'agit de :

- l'escompte ;
- L'affacturage ;

2.2.2. Les crédits de trésorerie

C'est une opération permettant aux entreprises d'avoir un compte courant créditeur autrement dit d'être à découvert. Nous citons entre autres :

- Les facilités de caisse : découverts sur quelques jours ;
- Crédit- relais : crédit accordé dans l'attente d'une rentrée d'argent.

Ce genre de crédit coûte très cher à l'entreprise du fait de son taux d'intérêt élevé. L'entreprise a intérêt à ne l'utiliser qu'à des moments très difficiles et pour une durée très limitée.

2.3-Les autres formes de crédit à court terme.

L'entreprise dispose de plusieurs moyens pour obtenir des crédits :

- en gageant leurs stocks (warrants sur stocks) ;
- elle se voit accorder des délais de paiement pour la T.V.A et les droits de douane.

§2- La gestion financière

L'entreprise doit gérer sa trésorerie (A), son crédit à la clientèle (B), ses finances internationales (C) et ses investissements (D).

A- Gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie consiste en une :

-Gestion courante de la trésorerie : gestion des flux de trésorerie (encaissements et décaissements au jour le jour), gestion des comptes bancaires, et équilibrages de ces comptes s'ils sont situés en différentes banques ;

-Gestion prévisionnelle de trésorerie (besoins de financement à court terme) et prévisions (budget de trésorerie) ;

-Gestion de la relation avec les banques :

Emprunts et placements à court terme (négociations des conditions de financement avec les banques.

B- Gestion du crédit- client

La gestion du crédit – client consiste :

- en une analyse financière de la solvabilité des clients et la négociation des conditions de crédit ;

- en une gestion des comptes clients : contrôle du respect des échéances, recouvrements des créances ;

-éventuellement, gestion de l'ensemble des crédits de l'entreprise : crédits clients (à consentir) et crédits fournisseurs (à obtenir).

C- Gestion des finances internationales

-Gestion des finances internationales (exportation des produits) ;

-Trésorerie internationale : gestion de la trésorerie en devises; prévisions de trésorerie en devises, analyse du risque de change, opérations de trésorerie sur les marchés monétaires internationales, et relations bancaires internationales.

D- Gestion des investissements

-Etude de projets, élaboration des plans et budgets d'investissement ;

-recherche et mise en œuvre des moyens de financement, suivi des budgets d'investissement.

§3-Place et organisation de la fonction financière.

Le développement de la fonction financière diffère selon que l'entreprise est petite (A), moyenne (B) ou grande (C).

A- Cas de la petite entreprise

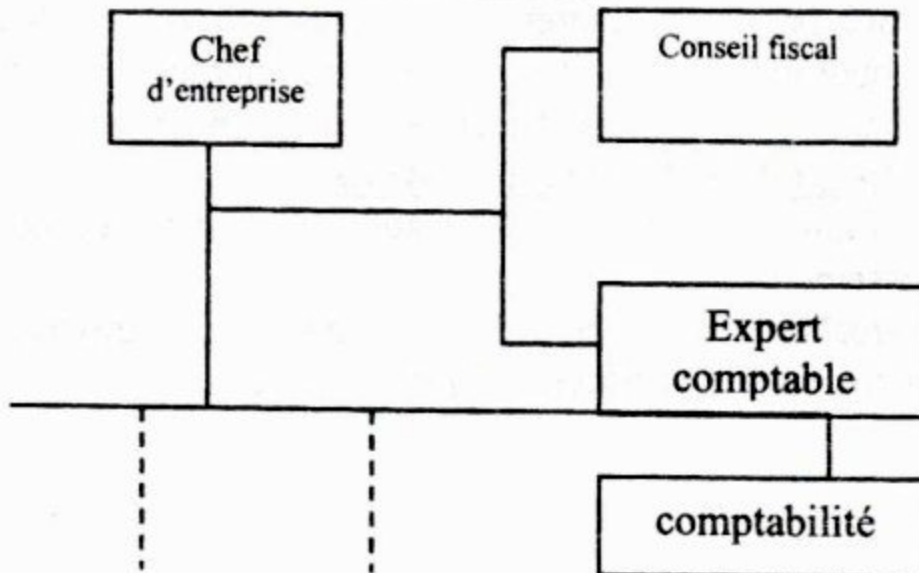
Du fait de la simplicité des tâches financières (se limitant à faire face aux échéances des fins de mois), elles (les fonctions financières) sont assumées par le chef d'entreprise (artisan ou entrepreneur individuel).

Lorsque l'entreprise se développe, un service comptable sous l'autorité d'un responsable comptable est mis en place. Il se charge des prévisions à court terme des équilibres de la trésorerie.

Le chef d'entreprise demeure la clé de voûte de l'organisation de la fonction financière. Il s'adjoit des conseils extérieurs (expert comptable, conseiller fiscal, etc...), pour pouvoir résoudre les problèmes financiers et juridiques, susceptibles de se poser à l'entreprise.

Ainsi l'organigramme de la petite entreprise, peut être schématisé comme suite :

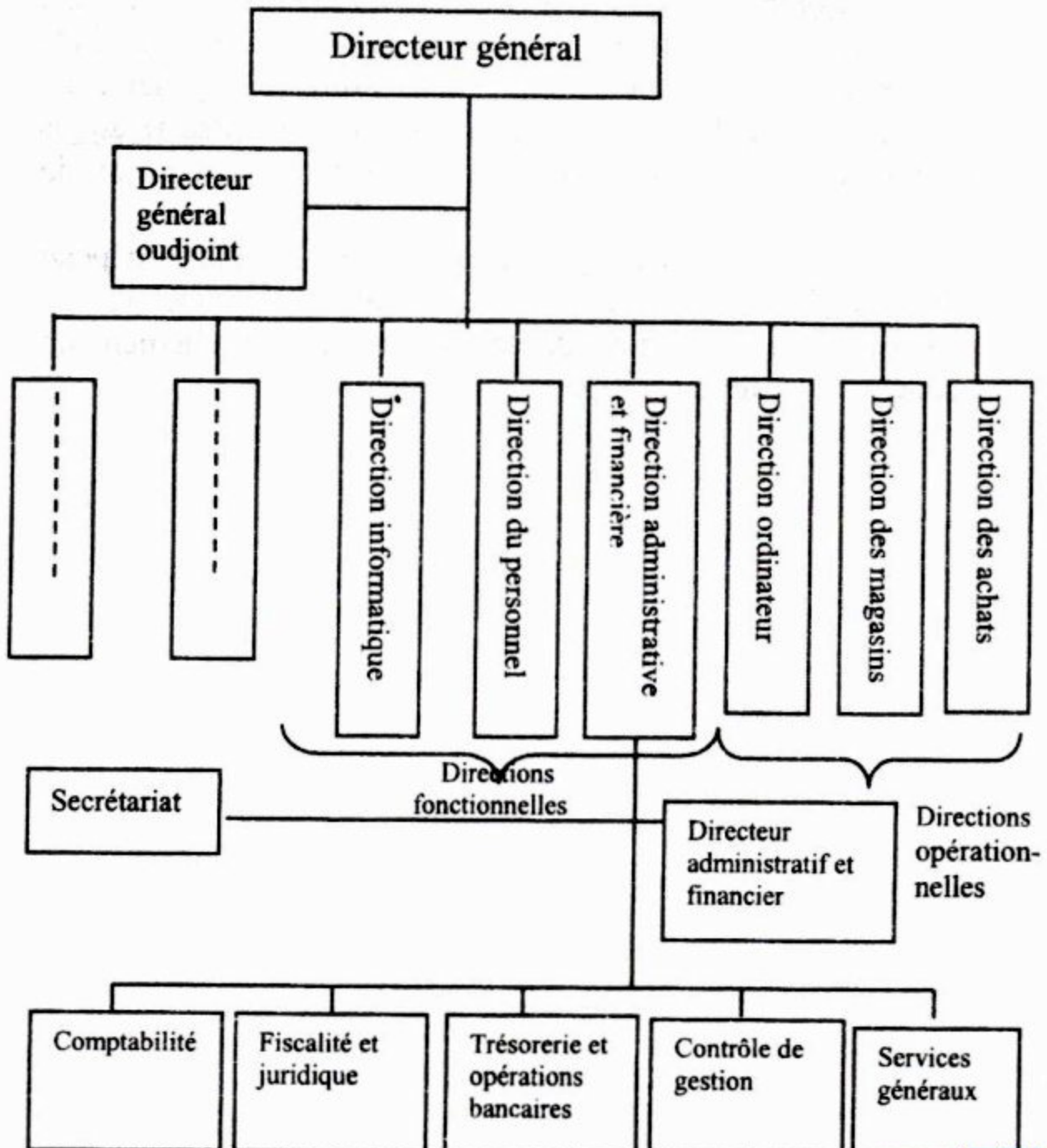
Place et organisation de la fonction financière de la petite entreprise



B- La fonction financière dans l'entreprise moyenne.

Dans les entreprises de tailles moyennes, les tâches de la fonction financière sont confiées à des directions administratives et financières, ou à des services comptables, départements juridiques et financiers, Comme le montre l'organigramme ci- dessous.

Organigramme d'une entreprise de taille moyenne



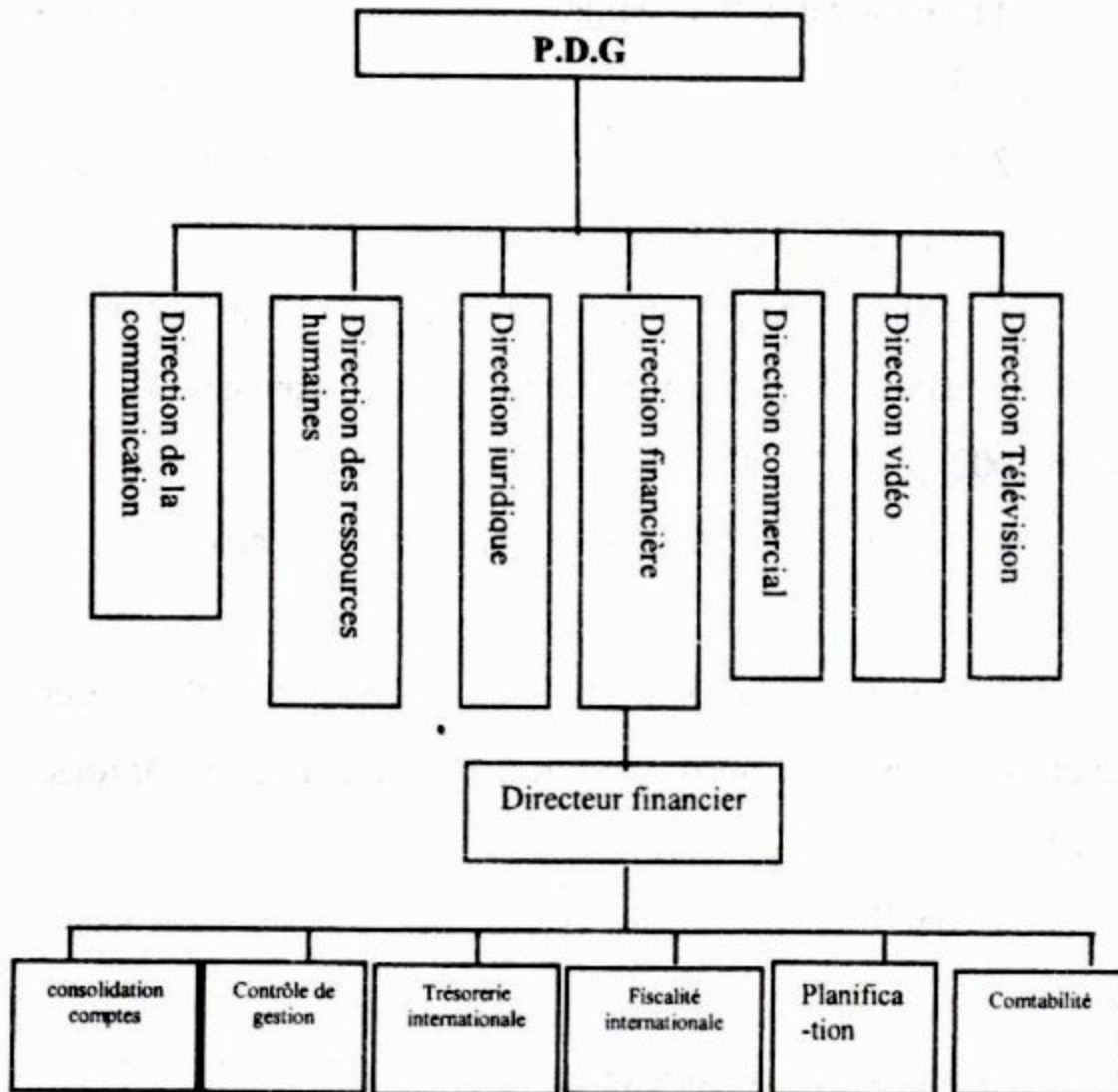
**C- La fonction financière dans la grande entreprise :
cas d'un groupe multinational.**

Comme le montre l'organigramme d'un groupe multinational ci-dessous comptant 60 000 employés et réalisant un chiffre d'affaire de 40 milliards de francs. Il est composé de 60 sociétés réparties dans le monde entier. Elles fabriquent et commercialisent des produits électroniques.

L'organisation de chaque filiale correspond à celle d'une entreprise moyenne. Le directeur général de chaque filiale doit rendre des comptes au président directeur général du groupe. Chaque direction de la filiale entretient des relations fonctionnelles avec la direction correspondante au siège du groupe.

Ainsi, le directeur financier de la filiale dépend hiérarchiquement de directeur général du groupe et est responsable de sa gestion devant lui et fonctionnellement du directeur financier du groupe.

Organigramme d'un groupe multinational



Bibliographie :

1) Beranger (P) et Huguez (G), Production, Vuibert-Gestion, 1981.

2) Mohammed Bentahar, « Etude et gestion de projet » (cours), semestre six, (Licence), 2005/2006.

3) Alain courtois, Chantal Martin-Bonnefous, Maurice Pillet. « Gestion de la production » éd d'organisation, 3^{ème} édition.2002, pp.107-120.

4) Beranger (P) « Les nouvelles règles de production », édition Dunod, 1987.

5) Laverty Jacques et René DEMEESTERE, « Les nouvelles règles du contrôle de gestion industrielle » Bordas, Paris, 1990, p.153.

6) OHNO TAIICHI, « l'esprit Toyota », Masson, Paris, 1989.

7) Catherine LESNARD, Sylvie VERBRUGGHE, « organisation et gestion de l'entreprise » DEEF (Epreuve 3), 2^{ème} éd, DUNOD, P 148.

Chapitre V : La fonction production

La crise qui a sévi depuis 1973 contraint les chefs d'entreprise, nationaux et étrangers, à chercher de nouveaux débouchés dans un contexte concurrentiel national qu'international de plus difficile, rude et changeant.

Or, une gestion efficace de la production est à même de permettre une meilleure gestion de la trilogie coût- délai- qualité susceptible de fournir de nouvelles armes aux vendeurs.

Ainsi, nous définissons et nous retraçons l'évolution de la fonction production (**section I**), puis nous procédons à l'étude de la typologie des productions (**section II**), la (**section III**) sera consacrée à l'étude de la gestion de la production. La (**section IV**) aura pour objet l'étude des nouveaux systèmes de production de l'industrie Japonaise. La **section V** aura trait à la place de fonction production dans l'entreprise et la **section VI** à la gestion de la qualité. Nous finissons ce chapitre par l'étude dans la **VII^{ème} section** de la gestion de la production et facteur humain.

Dans ce chapitre nous allons nous limiter à l'étude de la fonction production industrielle. Rappelons que les entreprises de service (publicité, tourisme, transport, NTIC, etc...) disposent d'une fonction production répondant à la même définition ci-dessus.

Section I : définition et évolution de la fonction production

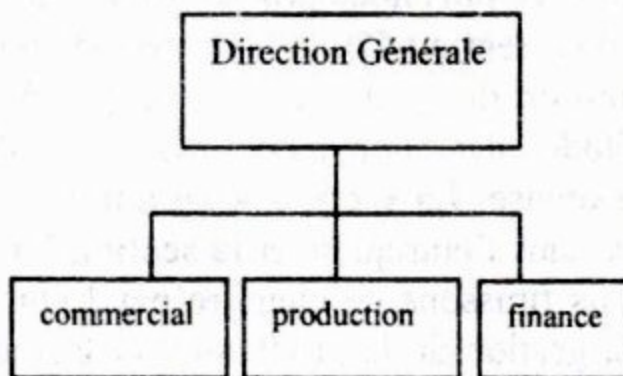
§1- Définition :

La fonction production consiste à produire des biens et/ou des services en réponse à des besoins et ce à travers une combinaison efficace des principaux moyens de production : Le

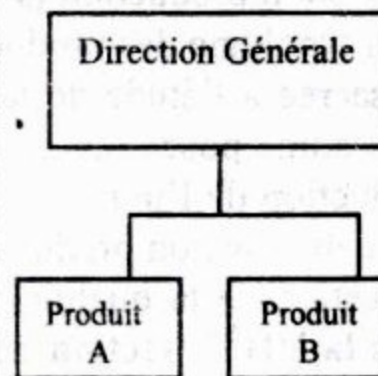
travail (main-d'œuvre), le capital (terrain, constructions, machine et la matière.

Ainsi, la production est au cœur de l'entreprise industrielle. Son organisation constitue un déterminant majeure pour la compétitivité des entreprises. Comme le montrent les organigrammes ci-dessous, une organisation (ou structure fonctionnelle) permet une meilleure rationalisation des fabrications. L'organisation divisionnelle favorise plutôt l'adéquation produit/marché.

Structure fonctionnelle



Structure divisionnelle



§2- Evolution de la production

Dès le XVIII^e siècle, Adam Smith fait de la division du travail un des piliers de la « richesse des nations ».

Durant le XIX^e siècle, l'évolution de l'organisation des entreprises va dans le sens de la nécessité de mieux organiser et rationaliser le travail, particulièrement dans les ateliers afin d'obtenir des gains de productivité.

Ainsi, nous analysons la production chez Taylor et Ford (A), le modèle japonais (B) et le post-taylorisme (C).

A- L'approche taylorienne et la production chez Ford

1- L'approche Taylorienne de la production : OST

Fredéric.W. Taylor (1856 -1915, Etats-Unis, a mis en place L'OST : organisation scientifique du travail dans le but de faire augmenter la productivité des entreprises par la lutte contre la « flânerie » des ouvriers, tout en améliorant leur sort. Selon Taylor, il faut éliminer les gaspillages de temps, d'argent, de matières en recourant à une méthode scientifique (OST). Le principal objectif de l'OST est d'assurer le maximum de prospérité pour l'employeur et pour chaque employé. Toutefois, cette prospérité est fortement tributaire de la productivité de chacun.

Le système Taylorien de production repose sur trois grands principes :

***Une division sociale du travail**

La division sociale du travail (ou division verticale) se traduit par une séparation nette entre les tâches de conception réservées à la direction et aux ingénieurs et les tâches d'exécution des ouvriers.

*** Division technique du travail.**

Il s'agit de parcelliser (décomposé) les tâches en opérations simples et élémentaires.

***Normalisation et chronométrage du travail par les contremaîtres**

En vertu de ce principe, les ouvriers sont obligés de respecter les normes de geste et de temps

2- L'approche de la production chez Ford

Pour Henry Ford (1863-1947, Etats-Unis), l'accroissement de la productivité s'obtient par le biais de la simplification des méthodes de production par une standardisation des pièces et un allongement de séries. Ainsi, la production est organisée en chaîne.

Certes, les principes d'organisation de la production de Taylor, puis de FORD étaient adaptés à leur contexte d'autant plus que la main d'œuvre était peu formée et que l'offre dominait l'économie puisqu'il suffisait de produire pour vendre.

Mieux, les entreprises étaient, dans les années 1880, essentiellement familiales, 90% d'entre elles ayant moins de 5 salariés (cas de la France).

Au début du XX^{ème} siècle, le changement était radical : Citroën possède 3450 machines outils en 1919 et 12000 en 1920. Ainsi, l'évolution de cet environnement commençait à remettre en cause le taylorisme.

3- Remise en cause du Taylorisme.

Plusieurs facteurs font que le Taylorisme tend à devenir de moins en moins adapté à cet évolution de l'environnement. Nous citons entre autres :

- L'offre devient supérieure à la demande ;
- La demande se diversifie, devient de plus en plus incertaine, et difficilement prévisible ;
- Les consommateurs deviennent plus exigeants sur la qualité des produits et attendent des services incorporés au produit (délais de livraison courts, services après-vente (SAV), etc.);

- Le cycle de vie des produits se raccourcit ;
- L'introduction de l'informatique a permis des changements de production plus rapide et donc la fabrication de produits différenciés ;
- Du fait de la concentration de tout le pouvoir de décision entre les mains de la hiérarchie fait perdre à l'ouvrier toute initiative et se désintéresse de son travail. A la fin des années 60, l'absentéisme et les rotations rapides de salariés affecte de façon profonde l'organisation de l'entreprise. De ce fait, seules des hausses de rémunération des ouvriers permettent l'application du Taylorisme, mais en contrepartie, les gains de productivité qui sont l'objectif premier du Taylorisme s'amenuisent.

B- L'approche Japonaise de la production

L'approche Japonaise de la production fait de la qualité le pivot du système de production. L'objectif est de produire des biens différenciés et de qualité.

C- Les approches post- Taylorienne

Il s'avère que les principes Tayloriens continuent à être appliqués. C'est le cas notamment en France où les entreprises notamment les PME qui sont toujours organisées selon les principes Tayloriens. Le processus de production est toujours basé sur une organisation de travail séparant entre le travail de conception et celui de l'exécution et une stricte définition des tâches.

Section II : Typologie des productions

Nous distinguons trois types de production : la production pour le stock ou la production à la commande (§1), la production selon le processus (§2), et le système de production selon la structure du produit (§3).

§1- la production pour le stock (ou la production à la commande)

A coté de la production sur stock (A), de la production sur commande (B), nous distinguons un troisième type : la production mixte (C).

A- La production sur stock

La production sur stock est lancée sur la base des prévisions des ventes. Autrement dit, l'entreprise travaille pour le stock lorsque l'offre précède la demande (c'est le cas des produits de consommation, vêtements, produits alimentaires, etc..)

B- La production sur commande

La production sur commande est déclenchée sur ordre du client. Il faut attendre la commande pour lancer la production (c'est le cas des locomotives, voitures et wagons, avions, bateaux).

C-La production mixte

Comme son nom l'indique, la production mixte est une combinaison de la production sur stock et de la production sur commande :

-Sur stock jusqu'à un certain stade de la production (assiettes blanches pour la porcelaine par exemple) ;

-Sur commande sur la finition décor de l'assiette).

\$2- Le système selon le processus de production⁽¹⁾

Nous distinguons :

A- La production en continu (process shop)

La production en continu consiste à traiter de grandes quantités de produits, peu différenciés (ou un différenciés) qui sont fabriqués sur des lignes de production (c'est le cas de la cimenterie, de la raffinerie, laiterie, industrie lourde).

B- La production en discontinu (job shop)

Il s'agit des produits variés, fabriqués en quantités faibles et dans des ateliers organisés par tâches. Ce type de production présente l'inconvénient d'entraîner l'existence de stocks intermédiaires entre chaque tâche, et partant des coûts élevés de stockage (c'est le cas des industries mécaniques, de confection, etc....).

C- La production unitaire (ou par projet)

Ce type de production se caractérise par le fait que le produit est unique (**navire, pont, film**) et dont la fabrication devant être organisée de façon à ce que toute les opérations soient enchaînées afin d'aboutir à la réalisation du projet dans les délais fixés.

\$3- Le système de production selon la structure du produit

Nous distinguons quatre structures principales :

1-Les structures convergentes : Elles consistent à fabriquer peu de produits finis mais avec beaucoup de composants à différents niveaux (c'est le cas des circuits électrique, de la mécanique générale, etc...)

¹ - Baranger (P) et Huguez (G), production, Vuibert- Gestion, 1981.

2- Les structures divergentes :

Elles consistent à fabriquer de nombreux produits finis (produits laitiers par exemple) à partir d'un faible nombre de matières premières).

3- Les structures à points de regroupement :

Ces structures consistent à fabriquer un nombre important de produits finis à partir de nombreux composants préalablement assemblés en sous-ensembles formant des points de regroupement (c'est le cas notamment de l'industrie automobile).

4- Les structures parallèles : ce genre de structure se caractérise par : peu de produits et peu de matières (c'est l'exemple des emballages, des pneumatiques).

Section III : La gestion de la production

Nous définissons la gestion de la production (§1), puis nous étudierons l'organisation interne de la production (§2). Le (§3) sera consacré à l'étude des principales méthodes et outils de la gestion de la production.

§1- Définition de la gestion de la production

Quatre facteurs majeurs déterminent la gestion de la production à savoir : la qualité, les délais, les coûts, la flexibilité.

Autrement dit, l'objectif de la gestion de production consiste à : fabriquer des produits de qualité dans les délais requis et au moindre coût.

- La qualité :

La qualité étant définie comme étant « l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs » une définition encore plus précise : « la qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ».

- Les délais :

Ce sont les délais pour produire, mais aussi les délais de préparation des réglages, de manutention, de contrôle qualité, de travaux administratifs liés directement aux produits.

- Le coût :

Le coût de production doit pouvoir permettre de dégager une marge sur le prix de vente.

- La flexibilité :

C'est la capacité de l'entreprise à s'adapter à l'évolution du marché, tant du point de vue quantitatif que qualitatif, ou encore, c'est la capacité à réagir rapidement à un événement non prévu.

On distingue la flexibilité statique et la flexibilité dynamique.

- La flexibilité statique : c'est le cas où l'événement était prévisible mais n'a pas été prévu. Cette flexibilités ne définit par rapport à un environnement stable

- La flexibilité dynamique : est la capacité à réagir à l'imprévisible.

En tout cas gérer la production consiste à prévoir et à organiser les nombreux actes technique et administratifs qui accompagnent et réalisent la transformation de la matière première en produits fins ; et ce à partir des ordres clients reçus par le département commercial, et des plans d'exécution ou du processus de fabrication fournis par le bureau d'étude de façon à :

- Assurer le respect des délais et de la qualité promis aux clients ;

- Optimiser l'utilisation de l'équipement ; des matières premières et de la main-d'œuvre ;

- Minimiser les coûts des produits fabriqués.

§2- L'organisation interne de la Production

- Les services intervenants dans la production

Toutes les composantes de la structure de la production participe au processus de production, comme le montre le schéma ci-dessous. Ainsi, nous distinguons :

- Les services opérationnels : ils se composent de la réception, des magasins, de la manutention, de la fabrication, du montage, de la préparation, de l'entretien, et des expéditions. Ce sont donc eux, qui réalisent les activités de fabrication.

- Les services fonctionnels : ils composent de la direction et prévision ; le bureau des méthodes, le lancement, les approvisionnements, la gestion des stocks, l'ordonnancement et planning, le contrôle de qualité.

Les services fonctionnels ont pour missions d'apporter leur expertise aux services opérationnels.

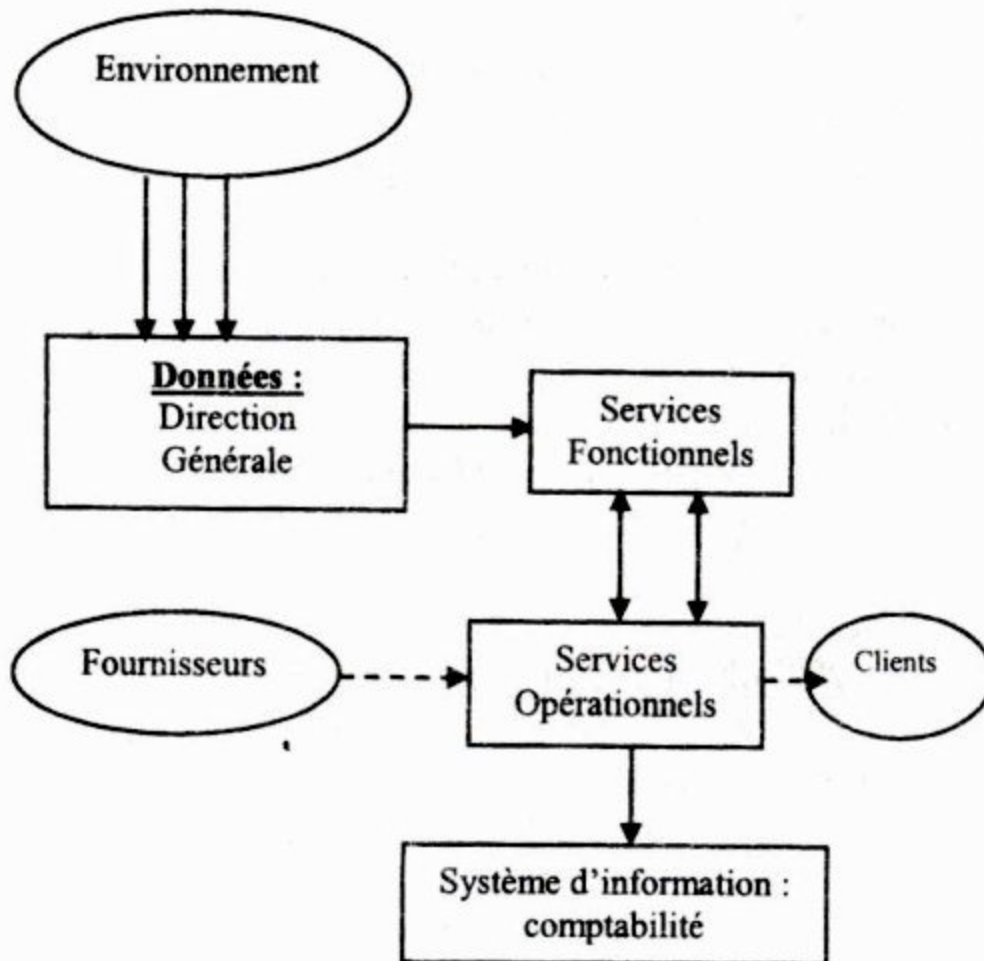
1- La direction de la production

Le directeur de production assume :

- Des fonctions de gestion consistant à gérer :

- Les ressources humaines au niveau de l'usine ;
- Le plan de production et le budget de production.

**Les différents services intervenant dans la production
dans une entreprise industrielle**



——— Les flux des informations
 - - - - - Les flux des produits

- Les fonctions techniques :

De ce fait :

- Il participe à l'élaboration des décisions stratégiques du fait de sa parfaite connaissance de l'appareil industriel et de son évolution et des technologies qui y sont liées ;

- Son expérience et sa formation lui permettent de gérer l'organisation de la production ;
- Il met en place le système d'information (procédures et circuits) ;
- Il gère la production au jour le jour, règle les problèmes quotidiens de l'usine et contrôle les résultats obtenus au moyen d'un tableau de bord de production.

2- Le bureau d'étude

L'étude se déroule en trois phases, et fait intervenir d'autres services de l'entreprise à savoir le service commercial, le service financier et le service fabrication. Le bureau d'étude dispose de nombreux outils.

2-1- Déroulement de l'étude

1^{ère} phase : l'avant-projet

Au niveau de cette phase, on procède à l'analyse de la faisabilité industrielle et commerciale du produit.

2^{ème} phase : le projet lui-même

Le projet lui-même définit de façon complète le produit du point de vue technique et financier et ce à travers :

- une note explicative et descriptive ;
- des plans et dessins ;
- les spécifications de pièces qui composent le produit ;
- une estimation des coûts des investissements nécessaires ;
- une évaluation du coût de revient du produit.

Une fois la direction générale donne son accord, le projet est mis à exécution.

3^{ème} étape : l'exécution du projet

C'est la phase de fabrication et d'industrialisation.

2-2- Les outils du bureau

Le bureau dispose des outils récents à savoir : la CAO et la CFAO.

*** La CAO**

La CAO (conception assistée par ordinateur) consiste à réaliser des dessins sur un écran d'ordinateur. Stockés en mémoire, les dessins peuvent être rapidement retrouvés, modifiés et transmis à d'autres utilisateurs.

*** La CFAO**

La CFAO (conception et fabrication assistées par ordinateur) consiste à convertir, de façon directe, les dessins créés par la CAO en tâches de fabrication et ce par le biais des machines-outils dirigées par ordinateur.

3- Le bureau des méthodes

Une fois le bureau d'étude définit le produit, ce dernier est mis en fabrication. Le bureau des méthodes consiste à réduire autant que possible les coûts opératoires et ce par le biais d'une optimisation des moyens de production disponible. Pour y parvenir, il dispose de nombreux outils à savoir entre autres :

3-1- La gamme de fabrication

Cet instrument consiste à déterminer :

- La nature et la quantité des matières à approvisionner ;
- La quantité pour le lancement en fabrication ;
- La mode opératoire c'est-à-dire la liste chronologique des opérations à effectuer avec le nom des machines et des outils à utiliser ;
- Le temps alloué par machine ;
- Le nombre d'opérateurs.

La gamme est un outil indispensable dans la fonction production dans la mesure où elle lui permet de calculer le coût de revient d'un produit et d'établir les devis.

3-2- L'analyse de la rationalité des postes de travail

Cet instrument consiste à minimiser les temps de production par la réduction des temps morts, et de transports

intermédiaires et ce par le biais d'une revue continue de l'implantation des postes.

3-3- La maîtrise des coûts de production.

4- Le service d'ordonnancement

Se situant à la charnière entre les services fonctionnels chargés des études et des méthodes, les services opérationnels qui s'occupent de la production, et des expéditions, et le service commercial ; le service d'ordonnancement a pour mission :

-d'organiser la fabrication dans le temps avec le double souci de minimiser les délais et d'utiliser de façon efficace les moyens de production.

-de gérer les délais.

Ceci étant, le service ordonnancement se charge de plusieurs fonctions à savoir :

4-1- Le lancement :

Le lancement concerne aussi bien le lancement à la commande, que le lancement sur stock et le lancement sur programme.

* La Lancement à la commande : elle (le lancement à la commande) se fait sur la base de la commande du client, après passage éventuel au bureau des études chargé de l'établissement de la nomenclature⁽¹⁾, puis au bureau des méthodes pour pouvoir établir la gamme d'opérations et devis. La gamme fournit l'ordre des opérations et les temps opératoires.

Toutefois, lorsque le service d'ordonnancement a à traiter simultanément un nombre important de commandes,

¹ - La nomenclature définit la structure du produit. C'est la liste des articles et des pièces qui le compose.

La nomenclature indique :

- Les composés (ensemble et sous -(ensembles et les composants) ;
- Les libellés ;
- Les quantités de composition.

d'ailleurs, c'est le cas le plus fréquent, il recourt à la méthode PERT et la méthode de gestion des files d'attente afin de faire face aux conflits sur certains postes de travail (goulot d'étranglement) induit par la masse importante de commande.

*** La méthode PERT**

La PERT signifie « Programm and Evaluation Review Technic » (technique d'élaboration et de contrôle des projets ». Elle (la méthode PERT) est née en 1958 aux Etats-Unis, et développée par la marine américaine, pour pouvoir réaliser un programme de missiles à longue portée POLARIS, groupant 250 fournisseurs, 9000 sous-traitants et une durée de réalisation prévue de 7 ans.

La marine américaine a pu ramener la durée globale de réalisation du projet de 7 à 4 ans grâce à l'utilisation du PERT. Par la suite, la méthode PERT s'est étendue à l'industrie américaine puis à l'Industrie européenne.

La méthode PERT est synonyme de gestion de projets importants et à long terme.

La méthode PERT se constitue d'un programme d'opérations matérialisées sous forme de diagramme : le réseau PERT.

La méthode PERT⁽¹⁾ s'attache surtout à mettre en évidence les liaisons qui existent entre les différentes tâches d'un projet et à définir le chemin dit « critique », constitué de l'ensemble des opérations critiques, c'est-à-dire des opérations sur lesquels on ne peut pas prendre de retard sans modifier la durée de réalisation du projet.

¹ - Pour plus de détails, voir :

- Notre cours : Etude et gestion de projet, semestre Six (6) (licence)
- Alain courtois, Chantal Martin- Bonné fous, Maurice Pillet. « Gestion de la production » éd d'organisation, 3^{ème} édition 2002, pp 107-120.

Ceci étant, pour la méthode PERT, il conviendrait d'abord de définir :

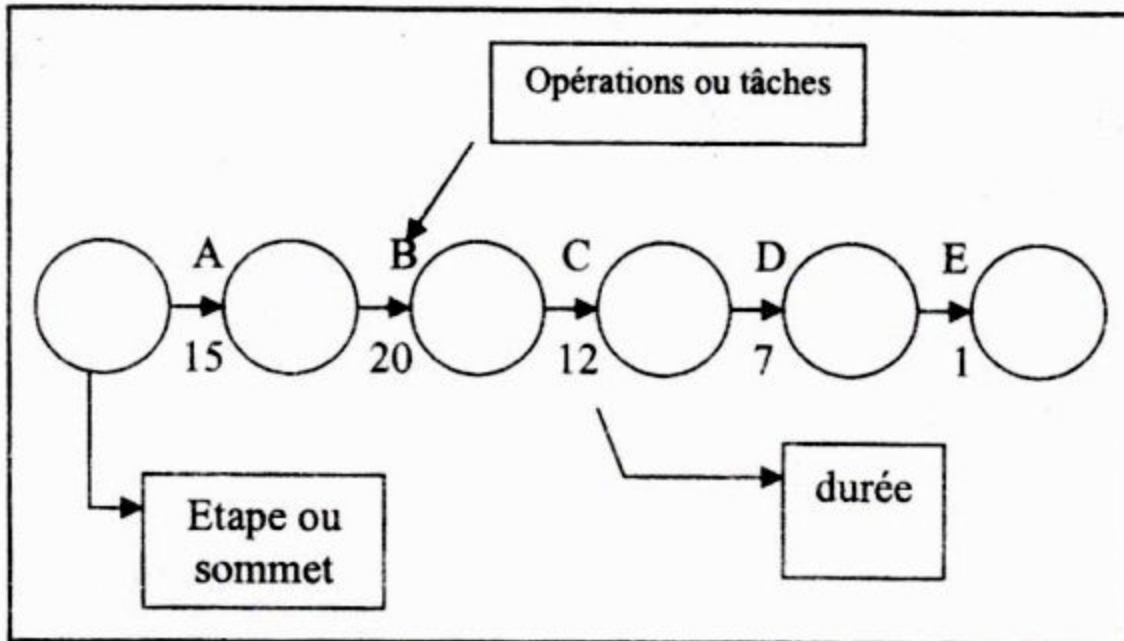
- Le projet à réaliser :
- Les différentes opérations et les responsables de ces opérations;
- Les durées correspondantes ;
- Les liens entre les différentes opérations.

Comme le montre la figure ci-dessous, le réseau (ou le graphe PERT), est composé d'étapes et d'opérations :

- Les étapes sont représentées par des cercles ;
- Les opération (ou les tâches) sont représentées par des flèches (la longueur des flèches n'a pas de signification).

Exemple : prise d'une photographie avec un appareil débrayable (cet exemple élémentaire ne serait jamais traité dans la réalité par la méthode). Le but du choix de cet exemple est plutôt pédagogique dans la mesure où il permet de faciliter, la compréhension de la méthode PERT.

Code	Désignation	Durée
A	Sortir l'appareil de son étui	15
B	Viser l'objet à photographier	20
C	Régler la vitesse	12
D	Régler l'ouverture du diaphragme	7
E	Appuyer sur le déclencheur	1



Cette méthode consiste à réguler le niveau des encours de production (stocks intermédiaires entre deux postes de travail consécutif).

- Le lancement sur stock et le lancement sur programme

Le Lancement 'sur programme' est décidé lorsque les commandes des clients sont fermes, et complétées par des prévisions de vente de la part du service commercial.

4-2- L'établissement du plan de charge :

Le plan définit la charge de chaque poste de travail pour une période donnée (généralement la semaine).

4-3- L'établissement d'un planning de fabrication qui est le programme de travail de chaque poste pour une période donnée. L'utilisation de la méthode GANT ci-dessous permet la matérialisation de ce planning.

*** La méthode GANT⁽¹⁾**

Cette méthode date de 1918, mais elle est largement appliquée sous des formes et des applications modernes.

Elle (la méthodes GANT) consiste à déterminer la meilleure manière de positionner les différentes tâches d'un projet à exécuter, sur une période déterminée compte tenu :

- Des durées de chacune des tâches ;
- Des contraintes d'antériorité existant entre les différentes tâches ;
- Des délais à respecter ;
- Des capacités de traitement.

Toujours est-il que comme pour la méthode PERT, la technique GANT nécessite d'abord :

- La fixation du projet à réaliser ;
- La définition des différentes opérations à réaliser ;
- La définition des durées de chacune des opérations.
- La définition des liens entre les opérations.

Exemple

Ordonnancement de la réalisation des 5 tâches d'un projet ayant les caractéristique suivantes⁽²⁾ :

¹- Pour plus d'approfondissement, voir, gestion de production, op cit pp : 97-107.

²- Cet exemple simple permet de faciliter la compréhension de la manière dont un graphique de GANT peut être construit.

Tâches	Durées	Liens entre les opérations
A	3 jours	B et D après A
B	6 jours	
C	4 jours	C après B
D	7 jours	
E	5 jours	E après D

Le diagramme de GANT est schématisé sous forme de tableau quadrillé où :

- Chaque colonne correspond à une unité de temps ;
- Chaque ligne représente les opérations à réaliser (ou tâches)
- La durée de chaque opération est représentée par une barre. La situation de la barre sur la situation de la barre est fonction des liens entre les différentes tâches.

Graphique de GANT correspondant à l'exemple ci-dessus

Temps \ Tâches	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A	■	■	■												
B				■	■	■	■	■	■						
C										■	■	■	■		
D				■	■	■	■	■	■	■					
E											■	■	■	■	■

4- Une fois le planning effectué, il émet l'ordre de fabrication en indiquant aux ateliers le travail à faire, la date, le début et la fin des opérations.

5- Contrôle du déroulement de la production, et ce à travers le rapprochement entre les travaux des ateliers et le planning de fabrication.

5- Le service fabrication

La fabrication des produits commandés par les clients ou destinés à approvisionner le stock selon les instructions du service ordonnancement dans le respect des quantités, qualités et délais fixés constitue la mission fondamentale du service fabrication.

Plusieurs services, eux- mêmes divisés en sections s'occupent de la fabrication et ce selon la ligne hiérarchique suivante, allant du plus haut vers le plus bas : Chef de fabrication, chef d'atelier, contremaître, chef d'équipe de section.

Le chef de fabrication assume les responsabilités suivantes :

- Il assure le support technique et humain ;
- Il gère le budget de frais de fabrication ;
- Il contrôle le temps d'utilisation et des machines et du temps des personnels et ce à travers la confrontation entre les temps réels et les temps budgétés afin d'analyser un éventuel dérapage des coûts de fabrication.

Toujours est-il que le suivi de la production se fait par le biais des documents traditionnels suivants :

- **La fiche journalière** : elle constitue le document sur lequel l'opérateur d'une machine enregistre chronologiquement le déroulement des opérations de sa machine (production par nature, réglage, pannes, arrêts divers). Certaines

machines fournissent elles- mêmes un graphique donnant l'historique des opérations effectuées ;

- **Le bon de travail** : ce document est émis par le service ordonnancement. Il comporte les temps réels passés par le personnel ;

- **La feuille de temps** : Quotidiennement, chaque ouvrier remplit la feuille de temps en indiquant les temps passés par numéro d'ordre de fabrication. La feuille de temps constitue un véritable instrument de contrôle des temps par atelier ou sur les chantiers.

Par ailleurs, l'utilisation de l'informatique rend un grand service aux opérateurs, en leur fournissant ces différentes données, et le plus rapidement possible sur des terminaux d'ordinateurs situés en atelier.

6- les services de support aux services opérationnels

Les services de support sont :

6-1- Le service manutention

Il (le service manutention) assure les différentes manutentions aux différentes stades d'élaboration du produit à savoir :

- Le déchargement de la matière première ;
- L'alimentation des postes de travail ;
- Les transports vers les magasins et les aires de stockage.

On se sert des bons de travaux, des fiches journalières, ou la saisie directe assurer le suivi du temps.

6-2- Le service outillage

La plupart des machines industrielles sont polyvalentes et permettent de fabriquer plusieurs types de pièces en changement l'outil. Ainsi, c'est au service outillage qu'il revient la responsabilité de :

- Pourvoir à la fabrication les outils dont elle a besoin ;
- D'assurer l'entretien ;
- D'assurer le contrôle ;
- Et de faire le réglage des machines équipées de ces outils avant une opération de production.

A l'instar du service outillage, on se sert des mêmes instruments pour pouvoir gérer et suivre le temps.

6-3- Le service entretien :

Le service entretien assure les missions suivantes :

- Les travaux neufs tel que la construction d'un hangar ;
- Les travaux de transformation consistant par exemple à repeindre un atelier ;
- L'entretien préventif ;
- Les dépannages ;
- Les réparations ;
- La maîtrise de la fiabilité des équipements de production.

Le contrôle des temps s'effectue en se servant des bons d'entretien (équivalents aux bons de travaux) et de fiches journalières.

7- Les services expéditions

Les services expéditions assument les missions suivantes :

- La préparation des commandes clients dès la sortie de fabrication ou à partir des magasins, dans des fardeaux suivant les spécifications contenues dans la nomenclature ;
- Une fois préparées, une équipe se charge du transport dans les camions ou les wagons, à partir du quai de chargement.

8- Prévisions et programmation de la production :

Ce service s'occupe de l'établissement du plan industriel et commercial (PIC). Ce dernier s'inscrit dans la politique globale de l'entreprise et suit les orientations fixées par la direction générale.

*** Définition et objectif du PIC**

Le PIC constitue un élément de base de la planification. Son élaboration est le fruit d'un dialogue constructif et d'une concertation entre les responsables commerciaux, les responsables de la production et ceux des achats et la direction de l'entreprise.

*** Objectifs :**

- Le PIC consiste en un cadrage global de l'activité de l'entreprise, établie par famille de produits. Le cadrage rend l'orientation de l'allocation des ressources clés de l'entreprise à savoir la main- d'œuvre, la capacité machines, les approvisionnements longs, les heures du bureau d'études..., plus facile ;

- Le PIC anticipe de façon globale sur les problèmes essentiels, notamment sur l'adéquation entre la capacité de l'entreprise et la charge induite par les besoins commerciaux ;

- Le nombre de famille de produits constituant le PIC doit être limité, entre 5 et 20 selon les entreprises ;

Les acteurs clés du PIC sont :

- Les directions commerciales ;
- Les directions industrielles ;
- Les directions logistiques.

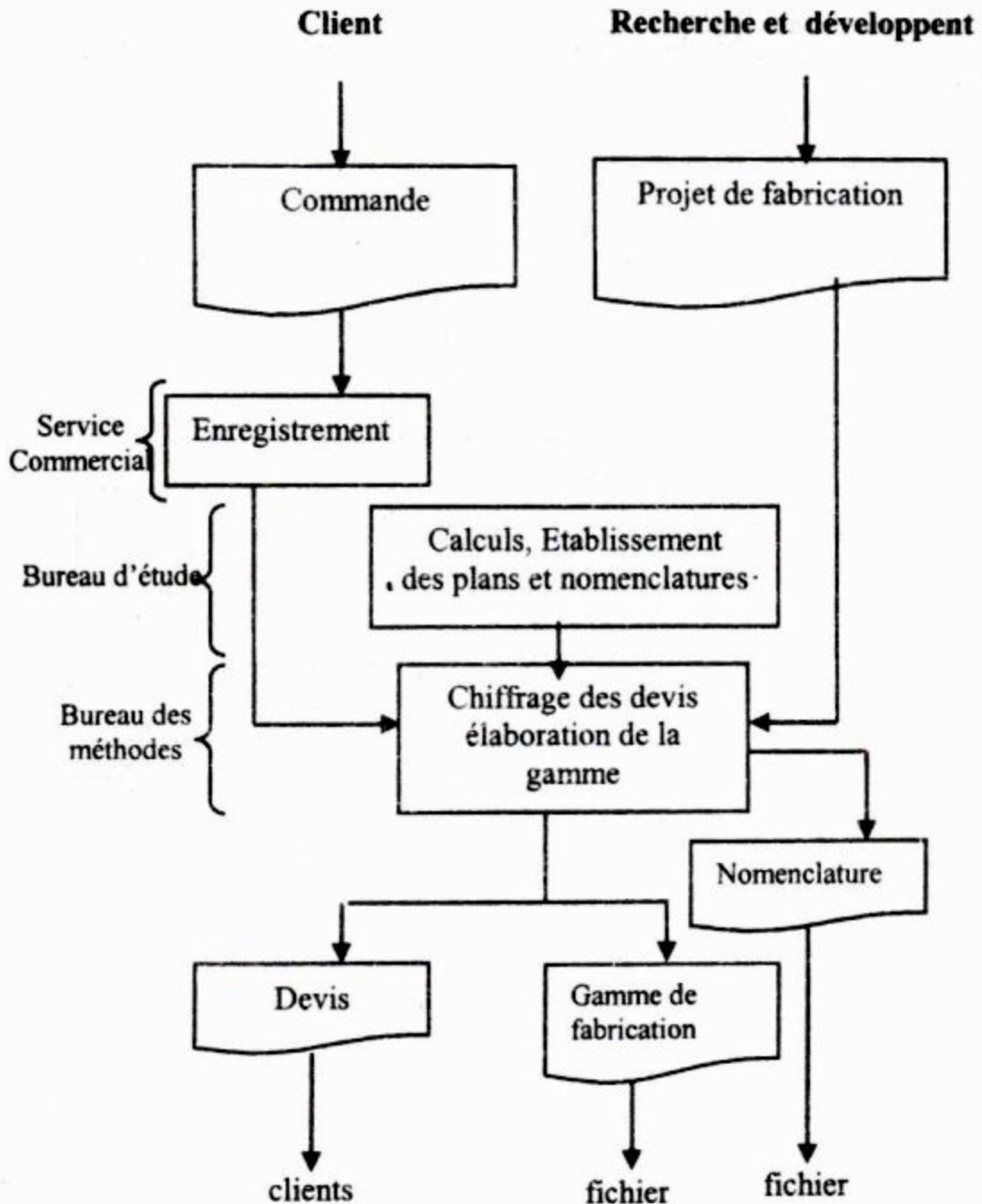
*** Etablissement du PIC⁽¹⁾**

La démarche d'élaboration du PIC repose sur l'établissement de prévisions de vente incombant au service commercial, et sur les prévisions de production incombant aux services de production et sur la définition du stock disponible à la fin de chaque période.

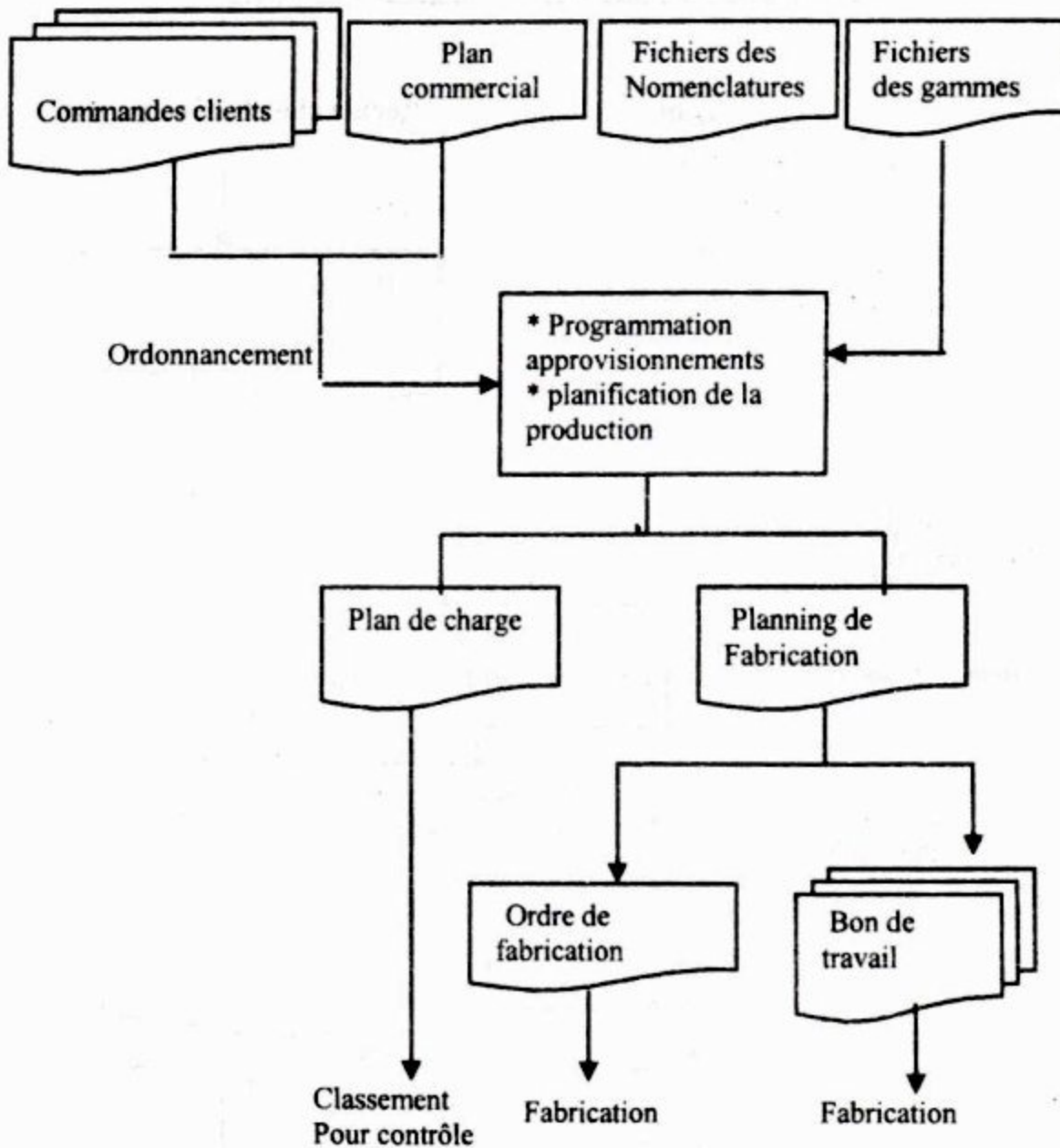
Ceci étant, la démarche de production peut-être schématisée comme suite, et ce depuis la commande jusqu'à l'expédition :

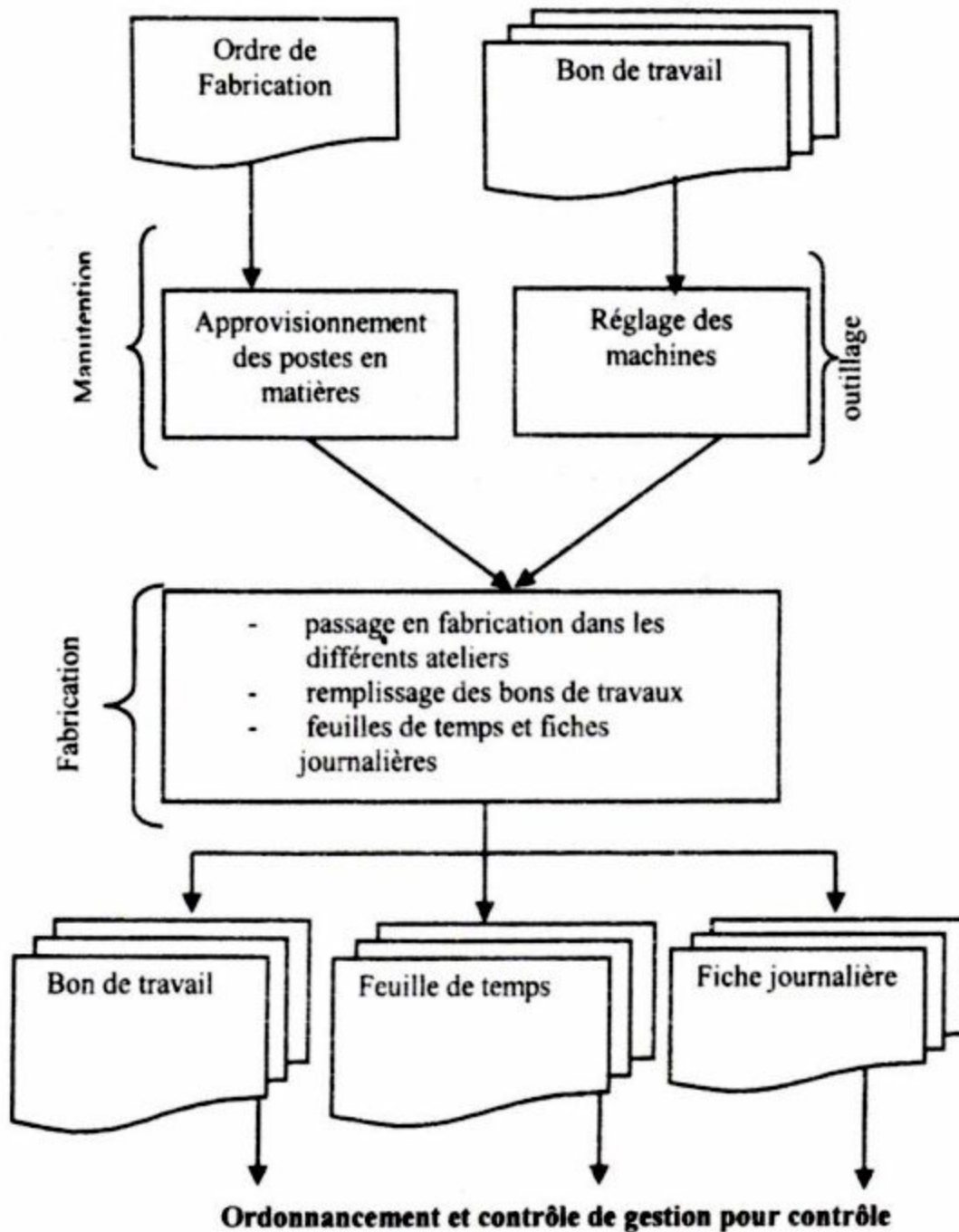
¹- Pour l'approfondissement du PIC voir « Gestion de production », op.cit, pp.207-214.

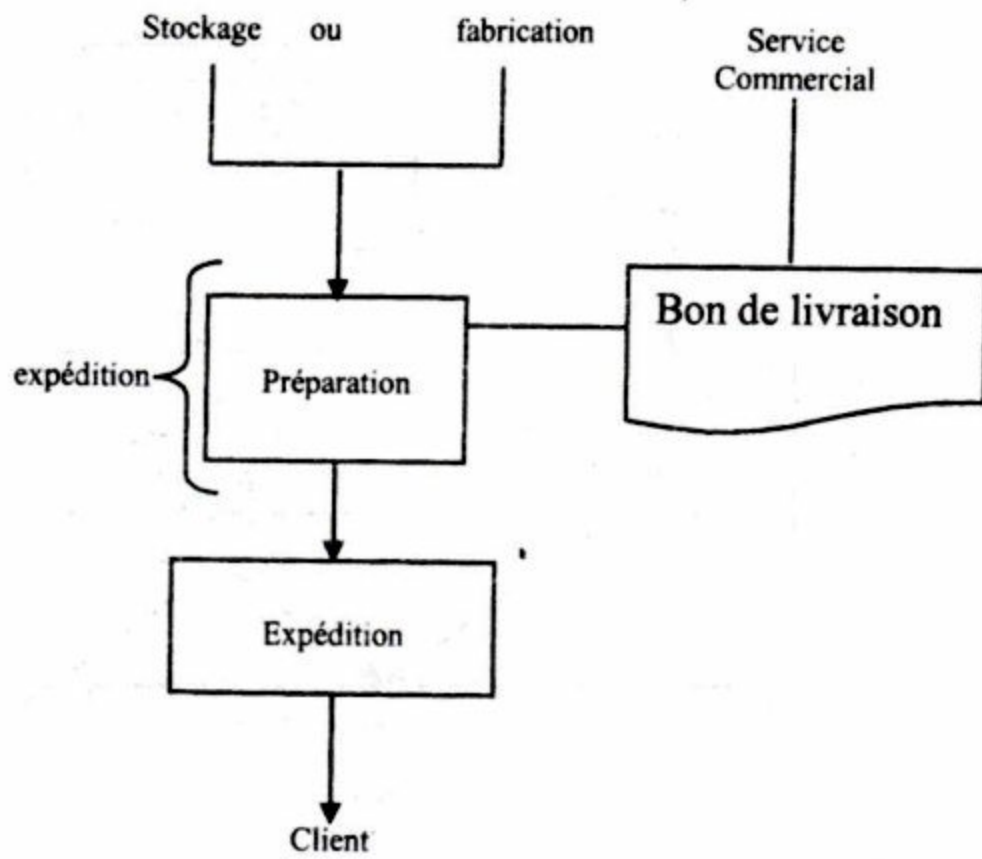
I- Première phase : Mise en place d'un nouveau produit et traitement d'une commande



II- Deuxième phase : le lancement de la fabrication



III- 3^{ème} étape : fabrication

IV – 4^{ème} étape : L'expédition

Section IV : Les nouveaux systèmes de production de l'industrie japonaise : une véritable révolution

Les nouveaux systèmes de production particulièrement Japonais, sont nés sous l'effet de l'influence de plus en plus grande du nouvel environnement davantage complexe, en continuel changement et mouvement (besoins, les produits, les marchés, la technologie et le système social) sur la production. Ce nouveau contexte est donc caractérisé par une clientèle de plus en plus exigeante. Ainsi, ces nouveaux de production répondent à ces exigences pour pouvoir ne produire que ce que veulent les clients, dans les délais fixés et de la qualité requise, et à bas prix.

Entre autres nouveaux systèmes de production, nous citons l'introduction de la haute technologie (§1), de la mise en place de nouveaux systèmes d'organisation de la production (§2), et le juste-à-temps (§3).

§1- La haute technologie

L'utilisation des nouvelles techniques de plus en plus sophistiquées entraîne une véritable révolution des tâches effectuées par les personnels de production : la plupart de ces dernières (les tâches) sont automatisées et ce depuis la conception du produit (CAO : conception assistée par ordinateur) jusqu'à sa fabrication (CFAO : fabrication assistée par ordinateur) et à son stockage.

Ainsi, la production devient de plus en plus automatisée grâce à l'emploi des nouvelles technologies telles que les machines- outils à commande numérique et les robots. Egalement, la manutention et la gestion de stocks sont facilitées grâce aux véhicules guidés automatisés.

Toujours est-il que si les avantages de la haute technologie sont indéniables, elle (la haute technologie) coûte très chère, et nécessite une organisation industrielle adaptée.

§2- Nouveaux systèmes d'organisation de la production

L'objectif fondamental des nouveaux systèmes d'organisation de la production sont :

La réduction des stocks et des délais de fabrication entraînant des gains financiers (réduction des coûts de production et des gaspillages), et des gains opérationnels (souplesse vis-à-vis de la demande, amélioration de productivité et d'efficacité importants).

Selon Pierre Béranger⁽¹⁾, seule l'analyse de l'organisation de la production existante et la recherche des causes de l'inefficacité industrielle sont à même de permettre la réalisation de ces objectifs. Selon lui (les nouvelles règles de production), cinq causes majeures expliquent l'inefficacité industrielle à savoir :

1- Une nouvelle implantation des postes de travail

Les nouvelles règles de production consistent à ne plus regrouper les machines par fonction à l'instar des usines traditionnelles nécessitant un processus de fabrication faisant circuler les pièces dans chaque secteur, créant par la même de trajets long et des stockages intermédiaires mais à placer les postes de travail qui effectuent des opérations successives sur un même produit, côte à côte susceptibles de simplifier les flux de pièces.

¹ - « Les nouvelles règles de production », Editions Dunod, 1987.

2- Un nouveau système de gestion de la durée des changements d'outils

La réduction de la durée du changement d'outils passe impérativement par la mise des outils à la disposition de l'opérateur, à côté de la machine.

3- La gestion des pannes

Seul, le recours à un système de prévention efficace (maintenance et une connaissance parfaite de la machine par l'opérateur) et l'élimination progressive des pannes, (amélioration de la machine, des conditions d'utilisation) permettent de faire face à des équipements de production de plus en plus en panne susceptibles d'immobiliser la fabrication et entraînant par la même la constitution de stocks de sécurité de plus en plus coûteux.

4- Gestion de la qualité

La non- qualité du produit est coûteuse dans la mesure où :

- Soit, il est retiré ou détruit, s'il est identifié ;
- Soit, il faut l'objet d'un retour de la part du client, générant par la même des coûts de garantie.

Ainsi, seule l'identification et le traitement des causes de la non-qualité du produit le plus rapidement possible permettra de faire face à la création des défauts par les processus de production.

5- Mise en place d'un système de partenariat entre industriels et fournisseurs.

La mise en œuvre d'un véritable partenariat entre industriels et fournisseurs se traduisant par une coopération au niveau technique et au niveau de la fixation de normes de qualité, etc... serait susceptible de faire face aux relations souvent antagonistes et tendues générées par une fréquence insuffisante et inadaptée des livraisons (d'où sur- stock ou au

contraire rupture) et d'une qualité des produits incertaine nécessitant un contrôle ou des rectifications.

§3- Le juste-à-temps

Le juste-à-temps (JAT) (ou production à flux tendus⁽¹⁾) se définit par LAVERTY et DEMMESTERE connue étant « Acheter ou produire seulement la quantité nécessaire (ni plus-ni moins) pour satisfaire la demande, au moment nécessaire (ni avant-ni après) et dans la quantité voulue »⁽²⁾.

OHNO TAIICHI est considéré comme l'inventeur de l'organisation JAT⁽³⁾. Le JAT est une nouvelle philosophie de l'entreprise. Il s'agit d'un concept global, en ce sens qu'il s'applique aussi bien pour la production que pour les services. La gestion du gaspillage, et la gestion de la demande, constituent entre autres les deux principes fondamentaux sur lesquels repose la techniques JAT, et ce aussi bien pour la production que pour les services.

En somme, la réduction des délais et des stock sont possibles grâce aux respects des principes suivants sur lesquels s'appuie le JAT à savoir :

- Satisfaire la demande dans des délais courts ;
- Ne fabriquer que de petites quantités ;
- Eviter les attentes et les pertes de temps en fabrication ;

¹ - Tendre les flux : raccourcir le délai de fabrication.

² - LAVERTY. Jacques et René DEMMEESTERE, « Les nouvelles règles du contrôle de gestion industriel », Bordas, Paris, 1990. p 153.

Voir aussi notre doctorat en sciences de gestion « Le nouveau contrôle de gestion et son impact sur la gestion de la performance des entreprises marocaines », FSJESF. PP 102-109.

- Voir « gestion de la production », op.cit. pp 279-303.

³ - OHNO TAIICHI, « l'esprit TOYOTA », MASSON, Paris.1989.

- Une meilleure gestion des temps morts, dans la mesure où ils sont à l'origine du gaspillage puisqu'une très grande partie du délais total est constitué de temps improductif ;
- Les matières et pièces doivent être placées juste à côté des postes de travail ;
- Les équipements doivent être constamment maintenus afin d'éviter l'arrêt du processus de fabrication ;
- Les produits doivent être de bonnes qualités ;
- Le personnel doit être polyvalent.

Conclusion :

Le JAT s'applique pour tous types de fabrication : petite, moyenne ou de grande série.

Il nécessite une coordination totale entre la fonction commerciale et la fonction de production.

D'après certaines études, lorsque le JAT est appliqué complètement, et que ses principes sont parfaitement respectés, il pourra entraîner de bons résultats se traduisant par une réduction remarquable aussi bien des délais que des stocks⁽¹⁾.

Section V : Place de la fonction production dans l'entreprise

La fonction production est au carrefour des différentes fonctions de l'entreprise et leurs objectifs se trouvent fréquemment contradictoires. Citons l'exemple des contradictions d'objectifs entre la fonction production et la fonction commerciale.

Les contradictions sont à la fois au niveau du temps (§1), au niveau de la qualité (§2) et au niveau des prix (§3)

¹ - Catherine LES NARD Sylvie VERBRU GGHE, « Organisation et gestion de l'entreprise » DECF (épreuve n°3). 2^{ème} édition DUNOD, p 148.

§1- Contradictions d'objectifs au niveau du temps

Si la fonction commerciale fait des délais les plus courts son objectif central, en revanche, la fonction production considère que l'obtention (la fabrication) des produits différenciés et de bonne qualité nécessite du temps (délais plus long).

§2- Contradiction d'objectifs au niveau de la qualité

La fonction commerciale exige un produit de bonne qualité pour pouvoir le vendre plus facilement, alors que pour la fonction production un produit de bonne qualité est difficilement réalisable.

§3- Contradiction d'objectifs au niveau des prix

Si la fonction production raisonne souvent en termes de coûts qui s'avèrent difficiles à tenir et influent donc de façon profonde sur les prix des produits, pour la fonction commerciale, plus le prix d'un produit est faible, plus il est plus facile de le vendre.

Conclusion :

La fonction de production est au centre des conflits d'objectifs avec les autres fonctions de l'entreprise. C'est (la fonction production) une fonction transversale, c'est-à-dire en relation avec la plupart des autres fonctions, ainsi avec la plupart des systèmes d'information de l'entreprise.

Section VI- Gestion de la qualité et contrôle de la qualité

Une attention particulière est accordée au thème de la qualité du fait qu'elle (la qualité) constitue à l'heure actuelle l'un des thèmes majeurs de la production. Nous définissons la notion de la qualité et le contrôle de la qualité (§1) puis nous aborderons les principaux outils de la qualité (§2).

§1- Notion de la qualité

Définition :

Les normes ISO définissent la qualité comme étant « **Aptitude d'un entité (service ou produit) à satisfaire les besoins exprimés ou potentiels des utilisateurs** ».

Ainsi définie, la qualité est étroitement liée à la satisfaction des besoins d'un utilisateur. Elle (la qualité) est donc constatée au moment où le produit ou le service est utilisé. De ce fait, la satisfaction de la demande nécessite que l'entreprise soit organisée selon une approche globale c'est-à-dire depuis la définition des spécifications techniques du produit jusqu'à son suivi après vente. En d'autres termes, l'ensemble de l'organisation doit être organisé en termes de : qualité totale.

Cette approche globale (ou cette démarche qualité total) se traduit par la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions visant à donner **la preuve** que le produit ou le service fourni est de qualité. Autrement dit, la démarche qualité totale consiste à prouver que tout a été mis en œuvre, et ce depuis d'amont vers l'aval, afin de fournir un produit ou un service de qualité. Dans un rapport client/fournisseur, la notion de preuve est déterminante.

Exemple d'un restaurant

Le décor de la salle et la présentation des menus se s'avèrent pas fournir à eux seuls; l'assurance de la qualité du

restaurant. Encore faut-il, entre autres, aller visiter les cuisines, connaître les sources d'approvisionnement du restaurateur, etc...

Ainsi, le contenu de l'assiette ne pourra, à lui seul, juger de la qualité du restaurant. Il faudrait remonter en amont vers le processus de fabrication, les achats et l'organisation de l'entreprise. Pour ce faire, pour que l'entreprise /client puisse avoir la preuve que tout a été mis en œuvre chez l'entreprise/ fournisseur afin que le produit fourni soit de qualité, il faut qu'elle (l'entreprise/client) se rende chez le fournisseur pour valider son organisation, ses processus, ses sources d'approvisionnement et ce à travers un audit.

Toutefois, pour que cet audit soit réalisé sans heurts, sans conflits, il faut que les deux partenaires (clients et fournisseurs) se mettent d'accord sur :

- Le vocabulaire lié à la qualité ;
- Les actions nécessaires susceptibles de donner l'assurance de la qualité du produit ou du service fourni ;
- Les documents nécessaires ;
- Les méthodes employés.

Par ailleurs, cet accord s'est étendu, et dépasse le cadre d'une nation pour pouvoir toucher les relations internationales entre les entreprises. Ceci a donné naissance en 1987 à une normalisation internationale sous la référence ISO 9000. Cette norme internationale s'est rapidement imposée comme une référence en matière d'organisation d'un système de qualité. Elle (la norme) permet d'assurer que les principales sources de dysfonctionnement des entreprises sont « sous surveillance » afin de prévenir la non-qualité.

En fait, ISO 9000 regroupe un ensemble de normes dont les principales sont : ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003. Ces normes servent de référence et donne lieu à une certification par

un organisme autorisé, en France L'AFAG (association Française d'assurance de la qualité).

Toutefois, ISO 9001 est considérée comme la plus complète. ISO 9003 constitue la norme la plus simple. Par exemple, une entreprise certifiée ISO 9003 donne l'assurance que l'ensemble de produits livrés ont subi des contrôles ou des essais assurant aux clients leur qualité. Cependant, cette norme ne s'étend pas aux services de production et de conception.

Les normes sont organisées en chapitres :

- La norme ISO 9001 comporte 20 chapitres ;
- La norme ISO 9002 comporte 18 chapitres ;
- La norme ISO 9003 comporte 12 chapitres.

Ainsi, la norme ISO 9001 est plus complète que ISO 9002 et ISO 9003 ; en ce sens qu'elle compose, en plus des éléments contenus dans leurs chapitres, d'autre élément. De même que ISO 9002 est plus compétente que ISO 9003.

ISO 9001 avec ses 20 chapitres est considérée comme la norme la plus compétente dans la mesure où elle s'intéresse à l'ensemble du processus aboutissant à un produit de qualité et ce depuis la conception jusqu' au suivi après la vente.

§2- Les outils de la qualité

De nombreux outils qualités ont été développés permettant aux industriels de mieux maîtriser la qualité de leurs produits. Nous citons entre autres :

- * Les sept outils de base à savoir :
 - La feuille de relevé ;
 - Le diagramme de concentration de défaut ;
 - L'histogramme ;
 - Le diagramme en arête de poisson ;
 - Le diagramme de corrélation ;
 - Le digramme de Pareto ;
 - La carte de contrôle ;

La formulation de ces sept outils on été faite, au Japon, il y a plus de trente ans. Tous ces outils sont des outils graphiques.

* Le QFD- Quality-Function Deployment

* L'AMDEC- Analyse des Modes de Défaillances le leurs effets et de leur criticité.

* L'AMP (Maîtrise Statistiques des procédés)

* Les Plans d'expériences

Pour plus d'approfondissement sur ces outils, voir le livre « Gestion de Production » déjà cité de la page 328 à 351.

Conclusion

La qualité est devenue à l'heure actuelle l'une des critères déterminant de l'image de l'entreprise, puisque les clients la juge selon la qualité des produits et services qu'elle fournit.

Toutefois, la qualité ne devra pas se limiter au seul produit, pour pouvoir devenir un des grands fondements d'une organisation industrielle.

En d'autres termes, qualité et gestion de la production, dans ses différentes dimensions sont deux actions indissociables. Mieux encore, l'approche qualité et l'approche gestion de production se complètent et s'entremêlent et ce au service de l'excellence industrielle.

Section VII : Gestion de la production et facteur humain

Certes, la technologie constitue une composante dominante dans la fonction production, mais la réussite de l'entreprise est fortement dépendante de la mobilisation et de la motivation du facteur humain.

Tout système de production ne fonctionnera qu'avec des informations rapides et fiables un respect rigoureux des consignes et procédures- la fonction production est au carrefour de multiples informations et instruction-, des initiatives et réactions individuelles au cas où, en cas d'anomalie, les réalisations s'écartent de façon significative des prévisions. Autrement dit, le gestionnaire de la production à qui est confiée la gestion de multiples informations et instructions qu'il reçoit et qu'il communique à de nombreux utilisateurs, ne pourra, tout seul, faire réussir le fonctionnement du système de production. Il a besoin d'un personnel, placé dans la plupart des secteurs, de l'entreprise, fortement impliqué. En d'autre termes, seule une adhésion et une participation active des membres de l'organisation constitueront une garantie de la réussite du système de production.

Toutefois, la collaboration effective du personnel ne pourra être obtenue que dans un contexte de climat social favorable et non conflictuel.

Ainsi, dans un contexte de compétitivité internationale de plus en plus agressive, et afin de faire fonctionner dans les meilleures conditions le système de production, il est devenu impératif, que la gestion de la production soit mise en œuvre par des personnes motivées, responsabilisées et formées.

Bibliographie :

1) Beranger (P) et HUGGLEZ (G), production, Vuibert- Gestion, 1981.

2)Alain courtois, Chantal Martin-Bonne fous, Maurice Pillet. « Gestion de production » éd d'organisation, 3^{ème} éd 2002, pp 107-120.

3)Beranger (P) « Les nouvelles règles de production », Ed Dunod, 1987.

4)Laverty. Jacques et René DEMEESTERE « Les nouvelles règles du contrôle de gestion industriel », Bordas, Paris, 1990.

5)Mohammed BENTAHAR « Etude et gestion de projets » (cours), semestre 6 (licence) 2005/2006.

6)Mohammed BENTAHAR, thèse de doctorat en sciences de gestion. « Le nouveau contrôle de gestion et son impact sur la gestion de la performance des entreprises marocaines », FSJESF 2002.

7)Cathrine Lesnard, Sylvie VEBRUGGUE « organisation et gestion de l'entreprise » DECFE (épreuve n°3) 2^{ème} éd DUNOD.

TABLES DES MATIERES

Introduction	3
Chapitre I: l'entreprise en tant que structure productive	5
Section I: Définition de l'entreprise	5
§1- L'entreprise en tant qu'unité de production et de répartition	5
§2- Typologie des entreprises	10
A- Les critères de classification des entreprises	10
B- Les groupes et les firmes multinationales	22
Section II: Tissu industriel et commercial marocain: Réalité et perspective	25
§1- Réalité	25
A- Le Secteur formel: contenu	25
B- Le secteur informel marocain: définition et réalité	34
§2- Perspective	37
A- L'amélioration de l'environnement des affaires: mesures adoptées	37
B- Structures représentatives du secteur privé marocain: composantes et mise à niveau	41
Chapitre II: les objectifs de l'entreprise	47
Section I: L'objectif de profil maximum	47
Section II: Les autres objectifs économiques	52
§1- Les objectifs de rentabilité	52
A- Les objectifs de rentabilité en avenir proche	52
B- Les objectifs de rentabilité à long terme	55
§2- Les objectifs de flexibilité	55
A- La flexibilité défensive	55
B- La flexibilité offensive	57
Section III: Les objectifs non-économiques	58

§1- Les aspirations individuelles	58
A- Le prestige	58
B-l'indépendance	59
C- D'autres objectifs d'aspirations individuelles	59
§2- Les aspirations d'ordre social: les objectifs sociaux	60
Section IV: Objectifs et conception de la firme	60
§1- La conception de la firme et ses objectifs chez Cyert et March	61
§2- La conception de la firme et ses objectif chez Galbraith	61
§3- La conception de la firme et ses objectifs chez chevalier	63
Chapitre III: Les structures de l'entreprise	67
Section I: Concept et définition de la structure de l'entreprise	67
§1- Définition de l'organisation	67
§2- Définitions et caractéristiques de la structure	69
A- La spécialisation des organes d'une structure	69
B- Coordination des éléments de la structure entre eux et par rapport à l'environnement	72
Section II: Typologie des structures	84
§1- La représentation structurelle traditionnelle	84
A- La structure simple	85
B-La structure hiérarchique (line) (à la Fayol)	86
C-La structure fonctionnelle (staff) (à la Taylor, ou le management fonctionnel	89
D- Structure hiérarchico- fonctionnelle ou structure (Staff & Line)	94
E- La structure divisionnelle	96
F-La structure matricielle ou structure par projet	101
§2- Les nouveaux modes d'organisation	105
A- La structure de groupe	106

B-La multistucture	107
C-Les structures pluri-organisationnelles	109
E- Déterminants de l'évolution de structures	109
Chapitre IV: L'environnement de l'entreprise	115
Section I: Le Macro-Environnement de l'entreprise marocaine: Réalité et perspectives	116
§1- Mise à niveau de l'environnement économique	116
A- Mise à niveau de l'environnement économique marocaine depuis l'indépendance 1956 jusqu'au années 60.	116
B- Mise à niveau de l'environnement économique depuis les années 60 jusqu' au "gouvernement d'alternance".	118
C- Mise à niveau de l'environnement économique du « gouvernement d'alternance » jusqu'à nos jours	120
§2- L'environnement institutionnel	131
A- L'environnement administratif marocain: Réalité et perspective	132
B- L'environnement juridique des affaires: constat et perspectives	135
§3-L'environnement social de l'entreprise marocaine: Bilan et perspective	136
A- Relations professionnelles souvent tendues et conflictuelles	137
B-La faiblesse à l'initiative privée	137
C- Ridigide du fonctionnement du marché du travail.	138
D- Un système d'enseignement trop généralisé et inadapté aux conditions de travail	139
§4- L'environnement technologique	139
A- Constat	139
B-Les facteurs de blocage des entreprises marocains aux NTIC	140

Section II: Le Micro- environnement de l'entreprise	143
§1- L'analyse de la demande et de l'offre	143
A- Analyse de la demande	143
B- Analyse de l'offre	145
C- L'analyse de la concurrence: Analyse de Michaël Porter	146
II^{ème} Partie : Les fonctions de l'entreprise	152
Chapitre I:L'organisation interne de l'entreprise	153
Section I: La répartition des tâches et des responsabilités par grandes fonctions	153
§1- L'indentification des tâches et des opérations	153
§2- Les grandes fonctions de l'entreprises	154
Section II: L'exercice du pouvoir dans l'entreprise	156
§1- Exemples de décisions prises	156
§2- Typologie de décision	157
Section III: Gestion de la coordination dans l'entreprise	161
§1- La coordination par procédures préétablies	161
A- Les plans et programmes	161
B-La standardisation	161
§2- La coordination par la hiérarchie	163
§3- La coordination latérale	163
<u>Application</u>	164
Chapitre II : La fonction commerciale	167
Section I : Le Marketing de l'entreprise	167
Introduction :	167
1- Définitions du Marketing	167
2-Les différents domaines du Marketing	168
§1- La démarche mercatique	169
A- Connaissance du marché	170
B- L'étude du consommateur : Comportement et prise de décision	171
C- Etude de marché	175

Dépôt Légal
2006 / 0877





ETU^{UP}.com

Programmmation
Cours
Electricité
Physique
Résumés
Analyse
Livres
Exercices
Contrôles Continus
Langues
Thermodynamique
Multimedia
Divers
Economie
Travaux Dirigés
Chimie Organique
Informatique
Optique
Diapo
Chimie
Algèbre
Corrigés
Mathématiques
Mécanique
Travaux Pratiques
Droit

et encore plus..